



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Siv Alice Lindeberg Solheim og Ayla Van Nguyen

Masteroppgave



Hva er nytteverdien av medarbeidersamtalen i
en norsk kommune?

What's the value of performance appraisal in
a Norwegian county?

MPA9

2016

Samtykker til utlån hos høyskolebiblioteket

JA ☐ NEI ☐

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA ☐ NEI ☐

Innhold

INNHold	5
FORORD	8
1. INNLEDNING	9
1.1 BAKGRUNN FOR AVHANDLINGEN	9
1.2 TEMA OG PROBLEMSTILLING	10
1.3 AVGRENSNING OG OPPKLARINGER	11
DISPOSISJON	12
2. TEORIKAPITTEL	13
2.1 MEDARBEIDERSAMTALEN SIN HISTORIE	14
2.2 MEDARBEIDERSAMTALEN	15
2.3 HVA ER MAS IKKE?	18
2.4 FORDELER MED MAS	18
2.5 UTFORDRINGER MED DAGENS MAS	21
2.6 HVORDAN LYKKES MED MAS?	22
2.7 KOMPETANSEUTVIKLING	23
2.8 MOTIVASJON	25
2.9 RELASJON MELLOM LEDER OG MEDARBEIDER	26
2.10 MAS SOM ET STYRINGSVERKTØY	28
2.11 OPPSUMERING	30
3. METODE	31
3.1 VALG AV METODE	31
3.2 UTVALGET (INFORMANTENE)	32
3.3 FREMGANGSMÅTE FOR DATAINNSAMLING	33

3.4	UTFORMING AV SPØRRESKJEMA	34
3.5	HYPOTESER OG KAUSALITET	35
3.6	VALIDITET.....	38
3.7	RELIABILITET	39
3.8	GENERALISERBARHET	40
3.9	ANALYSEMETODER	40
4.	RESULTATER	42
4.1	BORTFALLSANALYSE	42
4.2	P-VERDI.....	43
4.3	HYPOTSETESTING <i>MEDARBEIDERE</i>	43
4.4	HYPOTSETESTING <i>LEDERE</i>	65
4.5	OPPSUMMERING	73
5.	DRØFTING.....	74
5.1	DRØFTING AV HYPOTESER.....	74
5.2	HYPOTSE 1 - MEDARBEIDERE	75
5.3	HYPOTSE 1 - LEDERE.....	81
6.	KONKLUSJON	90
	LITERATURLISTE	93
7.	NORSK SAMMENDRAG	95
8.	ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)	97
9.	VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE	99
9.1	INTERVJUGUIDE MEDARBEIDER	99
9.2	INTERVJUGUIDE LEDER/SJEF	102

Forord

Ideen til denne oppgaven kommet etter en samtale oss jentene i mellom. Begge hadde gjennomført en medarbeidersamtale, men var litt usikre på hva en medarbeidersamtale skulle inneholde og hva som var målet med den. Dette førte til at vi ønsket å finne ut mer om medarbeidersamtalen, men da med utgangspunkt i en norsk kommune.

Vi vil få takke alle som deltok i spørreundersøkelsen. En stor takk til vår veileder Erik Fjell og Høgskolen I Hedmark.

Vi vil også få takk våre familier som har støttet oss gjennom denne prosessen.

Vi håper oppgaven vekker interesse og gir et innblikk i vårt tema som omhandler medarbeidersamtalen.

Ayla Van Nguyen og Siv Alice Lindeberg Solheim

1. Innledning

Dette dokumentet er en masteravhandling i studiet *master i offentlig ledelse og styring med fordypning i økonomi*, skrevet ved Høgskolen i Hedmark av. Rena 2015-2016. Tema for denne avhandlingen er **medarbeidersamtalen** i en norsk kommune, med fokus på gjensidige forventninger til arbeidsforhold og resultater ved bruk av medarbeidersamtale.

1.1 Bakgrunn for avhandlingen

I denne studien vil vi forske på hvordan medarbeidersamtalen anvendes i en norsk kommune og hvilke nytte ledelsen og medarbeidere har av å bruke samtalen i bedriften deres. (Ett case-Undersøkelse av en norsk kommune.)

Vi ønsker å finne ut om **medarbeidersamtalen** har en stor påvirkning mellom ledelsen og sine medarbeidere. Relasjoner og menneskelige faktorer har fått fokus i flere yrker, der ansatte krever å få være delaktig i avgjørelser som angår deres arbeidshverdag. Derfor ønsker vi å forske på om medarbeidersamtale kan forsterke relasjonen mellom ledelse og ansatte, og om en bedre relasjon vil gjøre at ansatte yter mer i arbeidet. Det å bli sett og satt pris på i løpet av arbeidsdagen er viktige behov å dekke.

I mange bedrifter så oppstår det dårlig arbeidsmiljø forårsaket av dårlig kommunikasjon eller sviktende samarbeid mellom ansatte og ledelse. Det deles ut oppgaver, som ikke blir fulgt opp. Det ender med at ansatte kan slurve unna arbeidet sitt, noe som da kan gå utover andre ansatte, og det kan forårsake dårlig stemning og arbeidskvalitet i det de gjør.

Det hevdes at hvordan vi opptrer som arbeidstakere, avhenger av hvordan vi blir behandlet av våre ledere. Derfor blir arbeidsgivers personalforvaltning som vi kaller «Human Resource Management» forkortet som HRM viktig.

«En viktig innsikt i fra dette teoriperspektivet er at forpliktelseorientert HRM medfører mer lojale og engasjerte ansatte» (Cristophersen, Elstad & Turmo, 2010, s.30).

1.2 Tema og problemstilling

I denne studien skal vi forske på om lederne følger samtaleutviklingen som et nyttig og effektivt verktøy med hensyn til medarbeidernes kompetanseutvikling, for å nå virksomhetens mål, forbedre personalstrategi og visjoner. Mange bedrifter og organisasjoner anvender medarbeidersamtale på forskjellige måter. Derfor skal vi se på effekten av medarbeidersamtalen er i samsvar med ressursbruken i en norsk kommune. Ut i fra vår studie har vi formulert i følgende forskningsspørsmål:

«Hva er nytteverdien av medarbeidersamtalen i en norsk kommune?»

For å få et mer helhetlig svar på problemstillingen må vi formulere underspørsmål som kan bidra til å belyse hovedtrekk ved nytten av medarbeidersamtalen.

Underspørsmål:

- Oppfatter ledere og ansatte at medarbeidersamtalen bidrar til økt effektivitet i organisasjonen?
- Hva slags nytte i praksis ser ledere og ansatte i å ha en medarbeidersamtale?
- Hva inneholder en god medarbeidersamtale for ledere og ansatte?
- Bidrar medarbeidersamtale til en sterkere relasjon mellom ledere og ansatte?

1.3 Avgrensning og oppklaringer

I denne oppgaven bruker vi forkortelsen MAS for medarbeidersamtale.

I en bedrift/organisasjon er det ledernes ansvar og ta vare på sine medarbeidere. En medarbeidersamtale er et verktøy som kan bidra til et godt arbeidsmiljø og mer effektiv måloppnåelse. Dette er et mulig system for å ytre seg mellom leder og ansatte, og er et fleksibelt opplegg som den enkelte leder kan tilpasse sin egen bedrifts behov og situasjon. I spørreundersøkelsen fokuserer vi på ledernes og medarbeidernes opplevelse av medarbeidersamtale og hva MAS kan bidra til når det kommer til effektivitet og måloppnåelse.

Disposisjon

Kapittel 1: Her blir hovedproblemstillingen og underproblemstillingene presentert med en forklaring på hva det er vi ønsker å få svar på i denne masteroppgaven.

Kapittel 2: Her presenteres teorien som er tatt med i masteroppgaven for å gi svar på problemstilling. Det vil gis en innføring i MAS sin utvikling gjennom tiden, hva MAS er og hvordan ulike teorier definerer MAS og hva den kan brukes til.

Kapittel 3: Kapitlet tar for seg valg av metode, forskingsdesign og presentasjon av data.

Kapittel 4: Kapitlet tar for seg diskusjon og drøfting.

Kapittel 6: Gir en oppsummering av hva vi har kommet frem til samt konklusjon.

2. Teorikapittel

I dette teoretiske kapitlet så vil di teoriene presenteres som er aktuelle for å gi svar på problemstillingen. Det vil bli gitt en innføring i hvordan samfunnet har gått fra å være et industrisamfunn, hvor hoved fokus var i å produsere varer og det var varen som var i fokus, til å bli et moderne samfunn hvor det ikke lenger er like stort fokus på å produsere varer, men et større fokus på å produsere tjenester og ikke minst menneskene som står bak det hele.

Etter som menneskene har blitt satt mer i fokus så er det da også viktig å vite hva det er som skal til for å beholde god og pålitelig arbeidskraft som sitter inne med mye kunnskap. Hvordan kan disse individene få utvikle seg. Hva er leder sin rolle i dette. Verden har endret seg og det har også medarbeidersamtalen. Hvordan defineres medarbeidersamtalen da med utgangspunkt i vår hovedproblemstilling som går på << ***Hva er nytteverdien av medarbeidersamtalen i en norsk kommune***>>.

Det er mye informasjon innad i organisasjoner. Tidene forandrer seg, arbeidsoppgaver blir mer og mer automatisert. Folk kan jobbe fra alle mulige steder og har ikke like stort behov som tidligere for å møtes. Folk kan jobbe hjemmefra eller fra hytten på fjellet. Verden har blitt mye mindre på kort tid. Pc har blitt et vanlig arbeidsverktøy som gjør det enkelt å kommunisere med hverandre uten å nødvendigvis møtes, ansatte jobber på flere ulike geografiske områder. Dette fører til mindre direkte kommunikasjon mellom ansatte, og mellom ansatte og leder. Dagens bedrifter har gått fra å være produksjonsbedrifter til å bli mer tjenesteytende bedrifter med mange enkeltindivider som sitter på mye kompetanse. Mange bedrifter har også vært igjennom mye omorganisering, reduksjon i antall leder og ansatte. Muligheten er større for at den ansatte i dag har en leder som dem ikke ser hver dag. Sann som tidligere. Hvor ansatte og leder ofte jobbet under samme tak og hadde en daglig kommunikasjon seg imellom. Bedriften eller organisasjonene var mindre. Lederen kjente kanskje den ansatte på en annen måte enn i dag.

I følge Grimsø (2015) er samtaler mellom sjef og nærmeste medarbeidere en daglig foreteelse i et arbeidsforhold. I mindre miljøer er kommunikasjon som regel god, fordi forholdene er små og oversiktlige. I sanne tilfeller er det lett at medarbeidersamtalen blir sett på som overflødig.

2.1 Medarbeidersamtalen sin historie

I følge Wollebæk (1989) så fikk systematiske samtaler mellom leder og ansatte først fotfeste i Norge etter siste verdenskrig.

Medarbeidersamtalen sånn vi kjenner den i dag har utviklet seg over tid og har sin opprinnelse i den såkalte mann- til- mann vurderingen fra USA på 1950 årene. I følge Einarsen og Skogstad (2005) så ble den basert på prestasjonsvurdering basert på personlighetstrekk og personlighetspsykologi. I USA står prestasjoner som en mye viktigere del av medarbeidersamtalen enn hva den gjør i Norge. I Norge er det ofte trivsel, utviklings/karriere muligheter, samarbeid og kommunikasjon mellom leder og ansatt som er dem viktigste delene av medarbeidersamtalen.

I følge Wollebæk (1989) så dukket PLUS opp i Norge på 1960 tallet. PLUS er en forkortelse for planleggings- og Utviklingssamtaler. Vi får da et skifte hvor vi går til kontraktsinngåelse og utviklingsmål for den enkelte hvor vi tidligere hadde fokusert på evaluering av karriere og personlighet som var et hovedfokus gjennom V&V-samtaler(vurdering og veiledingssamtaler) som var benyttet tidligere i Norge.

På 1970-tallet vokste det frem en ny type medarbeidersamtale. En type medarbeidersamtale som gikk fra å være i overkant fokusert på kvantitativ vurdering av hva den ansatt presterte. Noe som kunne være med på å demotivere den ansatte til å prestere sitt beste, til at hovedfokuset ifølge Einarsen og Skogstad (2005) ble knyttet til menneskelige behov for den ansatte, kontakt og oppfølging, å skape et godt forhold mellom leder og medarbeider og at leder skulle legge til rette arbeidssituasjonen ut fra den enkelte medarbeiders personlige forutsetninger.

På 80-tallet var det MbO som gjorde sitt inntog både Nore og verden utenfor. I følge Wallebæk(1998) så var det mange som var skeptiske og som mente at de rasjonelle personalvurderingssystemer ikke holdt mål, MbO ble derfor også tatt imot med skepsis. MbO er en bred integrerende tilnærming til ledelse som berører nesten alle deler av ledelsesfunksjoner, så som planlegging, evaluering, kontroll, kompetanseutvikling, belønning m. m ifølge Einarsen og Skogstad (2005,s.469)

Siden begrepet MbO omhandler så og si alle sider ved organisasjonen så førte dette til at det utviklet seg mange ulike MbO som var utviklet ut i fra den organisasjonen den var utformet for å passe inn i og dens behov. På tross av forskjellene er MbO i følge Einarsen og Skogstad (2005) basert på to fundamentale antakelser, blant annet at leder skal fokusere på de mål som skal oppnås, og at utforming av mål skal være en prosess der både leder og medarbeider deltar.

I følge Mikkelsen (2000) så er de medarbeidersamtalene som finnes i Norske bedrifter i dag, er stort sett modifikasjoner av målstyringsperspektivet på medarbeidersamtalen (Einarsen og Skogstad. 2005.s, 470).

2.2 Medarbeidersamtalen

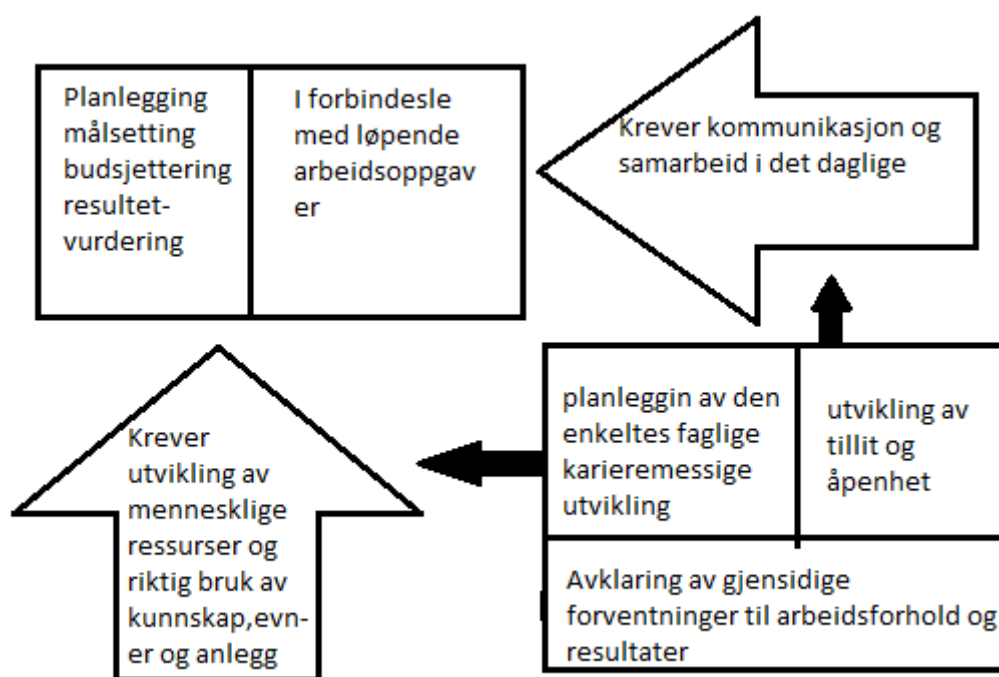
Det finnes i utgangspunktet ikke noe konkret svar på hva en medarbeidersamtale burde være og hvordan denne burde gjennomføres. Dette fordi det som passer en organisasjon nødvendigvis ikke passer en annen. Grunnen til dette er at det er mange ulike bedrifter og organisasjoner, med ulike mål og ulike ledelsesteorier. Medarbeidersamtalen kan formes ut i fra hva det er leder ønsker å oppnå. Det er skrevet mye teori rundt temaet og det er mange ulike meninger om hvordan man burde forberede seg til en medarbeidersamtale, hvordan den burde gjennomføres og hvordan den burde følges opp.

Medarbeidersamtalen brukes i hovedsak til å fremme prestasjon. For medarbeideren kan medarbeidersamtalen ha en annen funksjon. Medarbeideren kan se på medarbeidersamtalen som en mulighet til å utvikle seg og øke trivselen på arbeidsplassen. Noe som igjen er med på å øke prestasjonene hos den ansatte.

I følge Einarsen og Skogstad (2005)

Så er medarbeidersamtalen en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider en eller flere ganger i året. Medarbeidersamtalen kan sies å være et ledelsesverktøy som skal sikre at både medarbeider og virksomheten får mest mulig igjen for ansettelsesforholdet(s,470).

Ideen bak medarbeidersamtalen er at medarbeider og leder sammen skal diskutere med hverandre, og komme frem til hvordan læring og arbeidssituasjon best mulig kan legges til rett for den enkelte sånn at både den ansatte og organisasjonen får sine interesser optimalt ivaretatt.



Figur 1 Logikken bak medarbeidersamtalen (Wollebæk. 1989, s.27)

En medarbeider samtale er en samtale som må gjennomføres mellom medarbeider og nærmeste leder flere ganger i løpet av året. I denne samtalen skal di temaene tas opp som kan være med på å forbedre samarbeidet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver sånn at den ansatte kan prestere best mulig.

I MAS vil det være viktig å få frem hvilke forventninger leder har til den ansatte og dens prestasjoner, men også hvilke forventninger den ansatte har til sin leder, sine prestasjoner, arbeidsoppgaver og mål.

I følge Einarsen og Skogstad (2005) Så finnes det ikke noe fasitsvar på hvordan en MAS burde gjennomføres. Det viktigste er imidlertid at dem i fellesskap kommer frem til en god MAS for begge parter. I følge Einarsen (2005) så er dialog og deltakelse bærende ideer for medarbeidersamtalen. Hvordan en medarbeider oppfatter enkelte ting kan være knyttet opp mot medarbeiderens jobberfaring og utdanning. Det er derfor veldig viktig i en MAS at leder og medarbeider får mulighet til å diskutere, reflektere og ha en åpen dialog seg imellom for sammen å finne ut om medarbeider sine prestasjoner er tilfredsstillende i forhold til det lederen og organisasjonen forventer. I en MAS kan det også komme opp ulike misforståelser og misnøye som lederen og medarbeider får mulighet til å jobbe med og prøve å finne en løsning på. MAS gir medarbeideren en mulighet til å påvirke sin arbeidshverdag. Medarbeideren har gjennom MAS en mulighet til å komme med sine synspunkt på hva som burde gjøres annerledes og med meninger om hvordan ting ville ha fungert bedre dersom man gjorde disse endringene. Medarbeidersamtalen er en ypperlig måte å følge med på medarbeideren sin utvikling og det å få et innblikk i medarbeideren sine behov og se dem behovene og utviklingen opp mot organisasjonen sin interesse.

I følge Mikkelsen (2002) så har myndighetene helt fra Arbeidsmiljøloven tredde i kraft i 1977 stilt krav til at virksomheten skal være fullt forsvarlig (§ 7 og 8) Arbeidsmiljøloven . Det er også spesifisert at arbeidsgivers plikt er å sørge for at arbeid blir planlagt, organisert og utført i samsvar med bestemmelsen. Noe medarbeidersamtalen kan være med på å bidra til. Da man med en medarbeidersamtale vil kunne oppdage brudd på arbeidsmiljøloven. Den vil kunne være med på å gi en pekepinn dersom noe ikke er som det burde være i organisasjonen. Medarbeidersamtalen er derfor også en viktig del av HMS- arbeidet i organisasjonen.

2.3 Hva er MAS ikke?

MAS skal ikke være en unnskyldning for ikke å ha daglig kommunikasjon mellom leder og ansatt. Det skal ikke være den gangen i halvåret hvor man tar opp alle problemene man har spart opp gjennom de siste 6 mnd. Leder og ansatte skal kommunisere daglig og ta opp problemer fortløpende gjennom hele året.

Man må også ha fått muligheten til å forberede seg dersom det er noe spesielt som skal tas opp. Mas skal ikke oppfattes som et forhør eller at ansatte eller leder sitter igjen med den følelsen av at man har blitt presset opp i et hjørne for informasjon. Man skal også huske på at MAS skal ha en funksjon. Det er ikke her man skal ta opp alt som skjer på hjemmebane, noe informasjon om hva som skjer på hjemmebane er greit, men det er viktig å huske å holde samtalen på et profesjonelt nivå.

I følge Mikkelsen (2002) Så skal heller ikke ris og ros spares til den halvårlige medarbeidersamtalen. Dette er noe som medarbeideren skal få fortløpende, sånn at medarbeiderne har mulighet til å gjøre endringer etter hvert som problemene oppstår.

2.4 Fordeler med MAS

Norsk forskning på medarbeidersamtaler viser klare sammenhenger mellom gjennomføring av medarbeidersamtaler og positive virkninger på opplevelser av medvirkning, motivasjon, arbeidsmiljø og sykefravær Mikkelsen (1996) Mikkelsen & Lie (1998) sitert i Einarsen og Skogstad (2005,480)

Allikevel så er det ifølge Mikkelsen (2002) omtrent bare halvparten av norske medarbeidere som gjennomfører mas.

MAS har også vist å forbedre relasjon mellom leder og ansatte da leder og medarbeideren får en arene hvor dem sammen kan sette mål, målene blir også mer konkrete og lettere å følge opp når medarbeideren selv får være med på å påvirke dem. Medarbeideren kjenner ofte seg selv best, men samtidig får leder en anledning til å påvirke målene og sette inn opplæring dersom dem finner ut at medarbeideren har noen kunnskaps «hull» som må tettes. Siden leder og medarbeider får en mer avslappet tone seg imellom så føler ofte medarbeider og leder seg tryggere på hverandre og tørr og ta opp vanskelige temaer som ellers villa ha vært vanskelige.

	Medarbeidersamtale	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	F
Jobbstress	Ja	878	26,11	16,51	1,198
	Nei	271	27,38	17,49	
Helseplager	Ja	878	6,02	5,82	4,49*
	Nei	264	6,89	6,09	
Arbeidskrav	Ja	881	13,12	2,35	5,479*
	Nei	272	12,73	2,41	
Får bruke evnene	Ja	881	12,14	1,68	38,879**
	Nei	272	11,41	1,71	
Påvirkningsmulighet	Ja	878	6,66	1,3	7,213**
	Nei	268	6,41	1,3	
Sosial støtte	Ja	879	19,31	2,54	17,949**
	Nei	272	18,56	2,57	
Opplever leder som forandringsorientert	Ja	870	19,53	4,7	34,058**
	Nei	265	17,59	4,79	
Opplever leder som ivaretagende	Ja	872	21,2	5,02	32,828**
	Nei	267	19,19	5,01	
Opplever leder som målrettet	Ja	872	18,27	4,65	6,647**
	Nei	265	17,41	5,07	
Jobbtilfredshet	Ja	878	10,56	1,67	44,657**
	Nei	271	9,77	1,79	
Tilhørighet til organisasjonen	Ja	877	30,64	6,3	42,54**
	Nei	270	27,76	6,47	

*Signifikant på 05;**Signifikant på 01 nivå

Tabell 2 (Einarsen og Skogstad.2005, s.481).

Tabellen er en sammenligning mellom ansatte i energibransjen med og uten medarbeidersamtaler 2001. Høye Gjennomsnittsskåret indikerer høye forekomster av for eksempel stress, helseplager, sosial støtte, osv. Tabellen viser en signifikant forskjell mellom de som hadde hatt medarbeidersamtale og dem som ikke har hatt medarbeidersamtale (Einarsen og Skogstad.2005, s.481-482).

Tabellen viser at dem som har gjennomført en medarbeidersamtale kom bedre ut på flere områder. Blant annet tilfredshet, tilhørighet til organisasjonen og helseplager.

Det er mange forhold som kan være med på å påvirke arbeidshverdagen til den ansatte og som kan tas opp i medarbeidersamtalen. Forholdene som kan påvirke arbeidshverdagen er blant annet, arbeidsmetodikk, tidsfrister, organisering, arbeidsmiljø og arbeidsfordeling. Medarbeideren har i en medarbeidersamtale også mulighet til å ta opp utfordringer, som den kanskje trenger støtte, eller opplæring til. I følge Einarsen og Skogstad (2005, s.483) så regner vi med at virkemiddelsmekanismene i medarbeidersamtaler er knyttet til den sosiale støtte, muligheten for tilbakemelding og ny læring som ligger i samtalene.

2.5 Utfordringer med dagens MAS

Medarbeidersamtalen er ment for å ivareta både den ansatte, men også organisasjonen sine interesser. Medarbeideren og den ansatte kan ha ganske ulike mål. Meningen med MAS er å tette dette gapet mellom medarbeider og organisasjonen sine mål og prøve å få dem inn på samme bølgelengde. Det settes derfor ofte ulike mål i MAS for å oppnå dette. Problemet med dette kan være at det blir satt veldig mange kortsiktige mål som i starten kan være med på å øke effektivitet, men som på lengre sikt kan få mindre heldige konsekvenser for organisasjonen. Da man blir for fokusert på dem kortsiktige og ofte kvantitative målene fremfor dem kvalitative. Da det ofte er vanskeligere å gjøre noe med og det ofte tar lenger tid før man ser noen effekt av disse målene. Samt at det er vanskeligere å måle og det er gjerne ikke dem som tas opp som det positive den dagen man har lønnsamtale med sin leder. Da leder ofte ikke legger dem kvalitative målene, som arbeidsmiljø og godt samarbeid mellom sine ansatte til grunn når lønnsstrinn skal vurderes.

Det kan fort bli en lite produktiv medarbeidersamtale dersom samtalen blir for overfladisk. At både spørsmål og svar viser at ingen av partene byr på seg selv. Leder sitter og leser opp spørsmål som er helt standard, mens medarbeideren svarer i enstavelsesord. Da vil man dra lite

nytte av samtalen. Samtalen krever en innsats fra begge parter. At begge stiller forberedt og er interessert i å få til en god dialog.

En annen utfordring når det kommer til MAS er ressursbruk, har man i det heletatt ressurser nok til å gjør di endringene som må til for å få di beste prestasjonene, eller er det mye tid og penger som må investeres først for å oppnå dette. Det er derfor viktig å veie resultatet opp mot dem resursene man bruker på å gjennomføre en medarbeidersamtale. Får vi dem resultatene som vi ønsker ut av medarbeidersamtalen, eller er det masse ressurser som går til spille.

Hva mener så dem ansatte om virkingen av MAS. I følge Kuvaas (2008) så er det indikasjoner på at kun ti prosent av de ansatte mener at organisasjonens medarbeidersamtaleopplegg hjelper dem til å bli bedre i jobben. Dersom dette er tilfelle så er det muligens mye ressurser å bruke på en samtale som har så liten effekt.

2.6 Hvordan lykkes med mas?

Det er viktig at di temaene som blir tatt opp i mas ikke kommer som noen overraskelse, eller at MAS oppfattes som et forhør. Da dette kan føre til at medarbeideren ikke er villig til å åpne seg, dele og diskutere med sin leder. Det er derfor viktig at medarbeideren får noen dager på å forberede seg til medarbeidersamtalen og får en oversikt over aktuelle temaer som skal tas opp, sånn at medarbeideren ikke oppfatter samtale ubehagelig og føler at den har lite å bidra med siden den ikke har fått forberede seg. I Mas så er det viktig at leder og medarbeider går igjennom hva som har blitt gjort frem til nå, hva som kan gjøres annerledes og hvordan dem skal gå frem for å nå dem felles målene som dem har satt.

De viktigste forutsetningene for å lykkes med mas er:

- Enighet mellom leder og medarbeider om innhold i MAS
- Både leder og medarbeider må ha fått tid til å forberede seg.
- At MAS er obligatorisk for alle ansatte.
- Toveis kommunikasjon.
- At de tiltakene som blir avtalt i MAS blir fulgt opp.

-
- Personlig. Medarbeidersamtalen skal være spesifikk for hver enkelt ansatt. Dem ansatte er ikke like og har ulike behov.
 - Se på utviklingen til den ansatte over tid
 - Fremtidsplaner
 - Målsetninger

2.7 Kompetanseutvikling

I dagens samfunn skjer forandringene raskt. Det gjelder for hver enkelt ansatte å sørge for at dem får med seg det som trengs av kunnskap for å følge med og ikke minst være attraktive på jobbmarkedet. Er man utdaterte i dag så er det vanskeligere å få være med videre i morgen.

Medarbeidersamtalen kan ses på som en viktig arena når det kommer til kompetanseutvikling. Det er her man som leder og ansatt kan bli enige om hvilken kompetanse organisasjonen trenger og hvilken kompetanse den ansatte sitter på, og å få tettet dem kompetansehullene som måtte være til stede. Dersom den ansatte får tettet sine kompetansehull så kan det være med på å motivere den ansatte å få den til å føle en mestringsfølelse som den ikke har følt før.

Verden endrer seg raskt, så det er viktig at den ansatte er fleksibel og tilpasningsdyktig. Man må i dagens arbeidsliv kunne snu seg kjapt rundt for å tilpasse seg omverdenen og for å få til dette er det viktig med riktig kompetanse. Man kan ikke sitte og vente på at ting forandrer seg,

Lai (2004) argumenterer for at kompetansetiltak er de investeringer som gjøres for å anskaffe, utvikle, mobilisere og eller avvikle kompetanse. Hun påpeker også at medarbeidersamtalen/utviklingssamtalen kan brukes som en del av kartleggingsverktøyet i forbindelse med kompetanseanalyse.

I følge Mikkelsen:

Medarbeidersamtalen gir en strukturert ramme for dialog mellom likestilte parter i arbeidslivet. Bildet av en overordnet leder og en underordnet medarbeider passer ikke like godt som tidligere, da medarbeideren i større grad måtte innordne seg arbeidsgivers premisser. Mer enn noen gang er arbeidsgiver avhengig av den kompetansen medarbeidere har og kan utvikle (2002,s.3).

kompetansen må være på plass allerede i det endringene skjer. Dette er like viktig både for organisasjonen som medarbeideren. Medarbeideren i dag kan ikke føle seg like trygg som den gjorde når den hadde sikret seg en fast jobb den gangen vi i hovedsak var et industrisamfunn. I dag kan den ansatte derimot skaffe seg en bedre trygghet dersom den vet at den sitter på mye kompetanse som organisasjonen har bruk for. Kanskje har den ansatte kompetanse innen ulike områder og kan derfor brukes i flere deler av organisasjonen. Når en ansatt føler mestring, får den ansatte også ofte en følelse av trivsel og tilhørighet. Dette kan være med på å få den ansatte til å bli værende i organisasjonen, istedenfor å søke seg videre til nye utfordringer, så lenge den ansatte også føler at dagens jobb gir den utfordringer og mestringsfølelse.

Kompetanse vil alltid være bygd inn i virksomhetens teknologi og struktur. Men denne formen for kompetanse er strategisk. Forutsetningen for at den skal kunne utnyttes, økes endres eller tilpasses, er den dynamiske kompetanse som den enkelte ansatte representerer (Grimsø,2015, s.243). I følge Nordhaug (2002) så holder det ikke at en organisasjon å rår over et visst antall ansatte som i utgangspunktet har god kompetanse. Kunnskapene og ferdighetene må vedlikeholdes, oppdateres og videreutvikles. Læringsprosessen er en kontinuerlig prosess både for den enkelte medarbeider og organisasjonen i sin helhet.

Medarbeidersamtalen kan være med på å begrense noe av gjennomtrekken når det kommer til ansatte. Dersom en ansatt ikke er fornøyd med hvordan den har det så er det lett for å hoppe videre til neste bedrift for å søke lykken der. Det å ha stor gjennomtrekk når det kommer til ansatte er ingen positiv ting. Det krever mye ressurser for å ansette og lære opp nye. Gjennom medarbeidersamtalen så kan man ha mulighet til å fange opp denne misnøyen og sette inn tiltak for å få forbedre situasjonen sånn at den ansatte blir værende i organisasjonen.

2.8 Motivasjon

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007). Så er motivasjon forstått som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlingen og opprettholder og forsterker handlingen.

Det finnes to typer motivasjon. Indre motivasjon og ytre motivasjon. Indre motivasjon er motivasjon som er forankret i oss som mennesker. Det er motivasjon som driver oss fremover det er de motivasjonen som får medarbeideren til å yte det lille ekstra og får en gledes følelse når den mestrer nye arbeidsoppgaver og ikke har sikte på å få en belønning på bakgrunn av denne arbeidsoppgaven. Ytre motivasjon er når det er ytre drivkrefter som drar oss frem for å motivere, som høyere lønn, bonuser eller lignende. Minuset med en sånn type motivasjon er at gleden ofte er kortvarig og at den ansatte blir mer opptatt av belønningen enn selve oppgaven som må gjennomføres for å få denne belønningen.

Når den ansatte opplever indre motivasjon knyttet til jobb og arbeidsoppgaver så får den ansatte til å føle tilknytning til organisasjonen og eierselskap i arbeidet som den ansatte utfører. Dette kan igjen føre til at den ansatte gjør det lille ekstra for at organisasjonen skal nå sine mål.

Kuvaas (2008) Har gjennomført en studie blant 593 ansatte fra til sammen 64 sparebanker. For å kartlegge effekten av medarbeidersamtalen. Studiene viser at en godt gjennomført medarbeidersamtale kun gir positiv effekt for ansatte som allerede har høy indre motivasjon. Det er den gruppen som leverer de beste prestasjonene og som selv tar ansvar for egen læring.

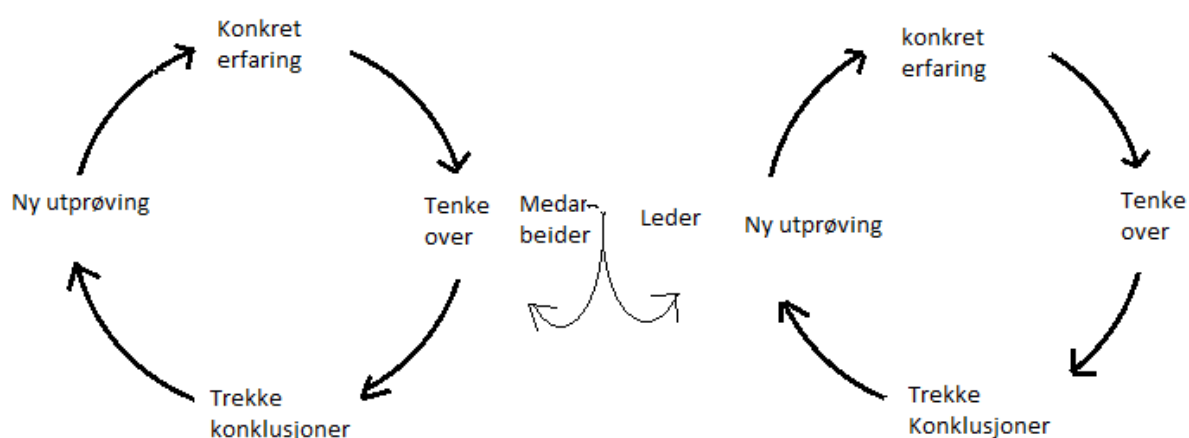
Medarbeidersamtalen har en helt annen effekt på de ansatte med lav indre motivasjon. For dem så kan medarbeidersamtalen ha en negativ effekt. Det er dem som fra før muligens burde ha dratt mest nytt av en medarbeidersamtale, men det vi kan se her er at for dem så blir det med medarbeidersamtale noe negativt, kanskje har det en sammenheng mellom mindre gode prestasjoner og en arena hvor dette fort kan bli hovedfokuset.

Det vi da kan se er at det å gjennomføre en medarbeidersamtale kan ha positiv effekt for de ansatte med indre motivasjon, mens man kanskje ikke drar like mye nytte av medarbeidersamtalen derom den ansatte ikke innehar den indre motivasjonen i seg selv.

Nordhaug (1987) hevder at det mest sentrale virkemiddelet for å opprettholde og øke motivasjonen i en organisasjon er en bevisst personalpolitikk. Jobbtilfredsstillelse og utviklingsmuligheter vil trolig bli viktigere for å fremme motivasjon blant arbeidere, og medarbeidersamtaler trekkes frem som et tiltak som kan rettes opp mot å følge opp og videreutvikle den enkelte medarbeiders motivasjon.

2.9 Relasjon mellom leder og medarbeider

I følge Kuvaas (2008) Så er tillit mellom medarbeider og leder en viktig faktor for om medarbeideren opplever medarbeidersamtalen som noe positivt eller ikke. Medarbeideren må kunne føle seg trygg på sin leder for å tørre å ta opp ulike ubehagelige temaer i medarbeidersamtalen. Så det å velge riktige ledere er en viktig faktor for å kunne oppnå gode resultater når det kommer til medarbeidersamtalen. Det er samtidig viktig at den ansatte og leder ikke blir for komfortable med hverandre sånn at samtalen går fra å omhandle jobb til å dreie seg og bare private temaer.



Figur 2. Dialog mellom leder og medarbeider (Wollebæk. 1989,s.27)

I et arbeidsforhold vil noen være mest opptatt av gode samarbeidsrelasjoner, andre kan legge hovedvekten på økonomiske forhold så som lønn eller å skape overskudd i virksomheten. I den vestlige verden har en imidlertid identifisert to hovedtyper psykologiske kontrakter; nemlig *relasjonelle* og *transaksjonelle* (Herriot, 2001; Rousseau, 1995; Rousseau & Scalk, 2000). I den førstnevnte legges det avgjørende vekt på selve relasjonen mellom kontraktsholderne; en har forventninger om og forplikter seg til å ivareta gode samarbeidsforhold, det vil si å være lojal og å vise omsorg overfor hverandre (Einarsen & Skogstad, 2005).

Aslaug Mikkelsen foreslår følgende temaer i en medarbeidersamtale:

- Tilbakemelding og evaluering av resultater fra året som har gått.
- Avklaring av forventninger, arbeidsoppgaver og mål.
- Kompetansebehov, kompetanseutvikling og karriere.
- Samarbeid og kommunikasjon.
- Helse, miljø og sikkerhet.

En åpen og konstruktiv drøfting av disse temaene vil gi positive virkninger for både organisasjonen og medarbeideren. Organisasjonen tjener på at medarbeiderne har klare jobbkrav fordi dette skaper tillit, forutsigbarhet og følgelig også motivasjon til å yte. Medarbeideren vet hva han skal strekke seg mot, og lederen blir utfordret på de forutsetninger som medarbeideren jobber under. Uten en slik gjensidig avklaring står man i fare for å skape utydelighet og misforhold mellom forventninger og resultater. En vel gjennomført medarbeidersamtale gir altså en vinn-vinnsituasjon for organisasjonen og medarbeiderne. Dette betinger at samtalen er godt forberedt, at man jobber systematisk gjennom temaene, og at man evner å knytte en rød tråd fra organisasjonens mål og ned til den enkelte medarbeider (Mikkelsen, A. 2002).

Relasjonsledelse er en menneskeorientert lederteori og bygger på et humanistisk menneskesyn. Relasjonsledelse handler om å påvirke medarbeidere gjennom tillitsrelasjoner og dialog.

Ledelse er å oppnå målsatte resultater sammen med andre. Dette samarbeidet kan best realiseres ved relasjonsledelse. Lederens første oppgave er å bli kjent med hver enkelt medarbeider og bygge en tillitsfull relasjon. Dette krever relasjonskompetanse og psykologisk innsikt. Hver relasjon er unik og kan ikke standardiseres eller gjøres generell. Relasjonsledelse blir dermed «lederskapets musikalitet». Denne lederteorien bygger på et velutviklet demokratisk sinnelag og forutsetter at både leder og medarbeider arbeider med likeverdighet og dialog som verdigrunnlag (Spurkeland, 2012).

2.10 MAS som et styringsverktøy

Mikkelsen (1996) hevder at medarbeidersamtaler tradisjonelt sett er et ledelsesverktøy som blir brukt til fordeling av arbeidsoppgaver, utvikling og tildeling av arbeidsmål i tillegg til kartlegging av kompetanse- og utviklingsbehov. Senere har hun videreutviklet oppfattelsen av formålet med medarbeidersamtalen: "En medarbeidersamtale er en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider en gang per år eller oftere " (Mikkelsen 2002:7).

Begrepet *performance management*, *performance appraisal* og *performance review* fra det engelske litteratur og har vært brukt til å fange opp de aktivitetene vi tradisjonelt har forbundet med medarbeidersamtaler på norsk. I de senere årene har derimot stadig flere organisasjoner tatt opp tråden fra nordamerikanske organisasjoner og implementert omfattende måle- og kartleggingssystemer hvor prestasjonsevaluering i hovedsak har det vi kaller administrativt formål. Slike medarbeidersamtaler hører derfor inn under administrativt HR, som omhandler fastsetting av mål, evaluering av måloppnåelse og tilbakemeldinger på resultater eller atferd for å fatte og begrunne beslutninger om forhold som lønn, trenings- og utviklingsbehov, forfremmelser, talentidentifikasjon og oppsigelser (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Kuvaas (2008) påviser at en vellykket medarbeidersamtale kan ha positiv effekt på en ansattes firmaloyalitet og reduserer dessuten den ansattes intensjon om å bytte jobb (turnover-intensjon). Men det gjelder altså kun for den halvparten av medarbeiderne som opplever medarbeidersamtalen som positiv. Kuvaas (2008) anbefaling til bedrifter som bruker slike tilbakemeldings- og målstyringsaktivitet er at disse bør tilpasses medarbeiderens individuelle behov og egenskaper.

Professor og forfatter, Odd Nordhaug (1993) beskriver medarbeidersamtalen som et sentralt hjelpemiddel knyttet til karriereplanlegging og personalutvikling. Samtalene skal være systematiske, vel forberedte og periodiske. Det skal utveksles informasjon som kan brukes til planlegging og utvikling både på individnivået og for organisasjonen generelt. Nordhaug utdyper medarbeidersamtalens funksjon til å være grunnlaget for personalplanlegging, karriereplanlegging og bedre kommunikasjonen mellom leder og medarbeider.

Det synes dermed å være mange like synpunkter på medarbeidersamtalen som et verktøy for å fremme kommunikasjon og utvikling i organisasjoner. Flere peker på at det er, eller bør være, et ledelsesansvar å initiere og invitere til medarbeidersamtale.

2.11 Oppsummering

I dette kapitlet har MAS sin opprinnelse og utvikling blitt redegjort for. Det har også blitt redegjort for hva medarbeidersamtalen er og hva den ikke er, og hvordan den kan brukes som et styringsverktøy. Samt hva som skal til og hvordan en medarbeider kan oppleve både indre og ytre motivasjon.

Teoriene som har blitt nevnt ovenfor er med på besvare problemstillingen << ***Hva er nytteverdien av medarbeidersamtalen i en norsk kommune***>>.

3. Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for valg av forskningsmetode som har blitt benyttet for å samle inn data for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Denne delen vil derfor ta for seg fremgangsmåten som blir brukt for innhenting av data, viktige begreper og analyseringsprosessen, og til slutt begrunne de valgene vi har foretatt. Studiet som har blitt gjennomført skal være med å danne grunnlag for å kunne svare på om medarbeidersamtale er et nyttig ledelsesverktøy som gir økt effektivitet og forbedrer arbeidsforhold blant ansatte.

3.1 Valg av metode

Formålet med metode er å samle inn data for å skaffe best mulig grunnlag for å belyse oppgavens problemstilling. Oppgavens hovedproblemstilling er:

«Hva er nytteverdien av medarbeidersamtalen i en norsk kommune?»

Vi kan prøve å forstå MAS som; en *samtaleutvikling*, der ledelsen følger opp etter samtalen og forbedrer situasjonen på jobb og hos medarbeidere. Eller MAS som en samtale som man kan «slippe løs» det man har gått rundt og irritert seg over og ønsker forbedring, men MAS blir ikke fulgt opp. Det ble bare gjennomført i henhold til loven.

For å kunne svare på problemstillingen har vi valgt både kvalitativ og kvantitativ metode som vi mener egner seg best til datainnsamling. Man kan både benytte seg av både kvalitative og kvantitative undersøkelser. Kvalitativ datainnsamling er brukt som forberedelse for den kvantitative delen (Grønmo, 2004) Forskjellen på disse to metodene er hovedsakelig hvordan data registreres og analyseres. Kvalitativ metode gir mulighet for å undersøke et tema grundig (Ringdal, 2007), og opererer med tekst. Hensikten her er å få en fyldigere beskrivelse av et fenomen, som for eksempel gjennom dybdeintervjuer, observasjoner eller feltundersøkelser. I kvantitativ metode legger man fokuset på å telle fenomener og nøyaktige målinger. Man retter fokus mot et større utvalg, og undersøkelsen gir oss resultater i form av tall materiale som senere analyseres, for eksempel gjennom statistiske metoder.

Vi har utarbeidet spørreundersøkelser både for ansatte og ledere. Vi ønsker å undersøke lederes erfaring med MAS som et effektivt og nyttig ledelsesverktøy, samtidig undersøke om ansatte ser noe nytteverdi av MAS. Underveis i arbeidet er det utarbeidet hypoteser for å

kunne danne struktur i oppgaven. «En hypotese er en antakelse om sammenhenger mellom fenomener som etterprøves empirisk» (Johannessen m.fl., 2010,s.50). Spørreundersøkelsen som blir gjennomført, skal bekrefte eller avkrefte de hypotesene som blir antatt. Mere utfyllende om hypotesetesting kommer senere i kapitlet.

3.2 Utvalget (informantene)

Under planlegging av datainnsamling valgte vi å begrense utvalget vårt til ledere og ansatte i en offentlig virksomhet (norsk kommune). I et større forskningsprosjekt ville vi ha designet en undersøkelse der respondenten blir trukket tilfeldig fra populasjon både privat og offentlig for å få et mere konkret svar på forskningsproblemet. Ut i fra studiens tidsmessige rammer har det vært nødvendig å begrense utvalget i forhold til den totale populasjonen av informanter. Løsningen ble derfor å kontakte en norsk kommune, og sende ut spørreundersøkelser til både ledere og ansatte.

Vi ønsker å få svar fra flest mulig respondenter i et begrenset tidsperiode. Utvelgelse av informanter avhenger av forskningsspørsmålene. *Strategisk utvelgelse vil si at forskeren først tenker igjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendige data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen* (Johannessen m.fl., 2010,s.106).

Vårt utvalg er ikke tilfeldig trukket ut. Vi har bestemt oss for å undersøke ledere og ansatte i en norsk kommune, men har ingen øvre og nedre grense i forhold til antall informanter i nåværende stilling. Ettersom vårt utvalg ikke er tilfeldig trukket ut, vil overførbarheten være begrenset i denne studien. Ved kvalitative undersøkelser snakker man om *overføring* av kunnskap i stedet for generalisering, fordi det siste gir assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier (Malterud 2003; Thagaard 2009). Utgangspunktet for vårt utvelgelse av informanter skal ikke representere populasjonene, men det skal være hensiktsmessig. Målet er at de likevel

skal gi kunnskap som kan brukes av andre og således ha en overføringsverdi. I hvilken grad og på hvilke områder kunnskapen er overførbar, avhenger delvis av utvalgsstrategien. Svarene kan ha overføringsverdi for det som er interessert i temaet (Ringdal 2007).

Vi sendte ut undersøkelsen til 90 respondenter i kommunen.

3.3 Fremgangsmåte for datainnsamling

I kvalitative tilnærminger finnes det mange forskjellige metoder for datainnsamling. Kvalitativ metode brukes oftest som selvstendige verktøy, men kan også brukes til å utdype en problemstilling som utforskes med kvantitative metoder.

Med kvalitativ metode i denne forskningsstudie vil vi sende ut undersøkelse til ledere med åpen svarboks, data som vi får inn vil da være myke data ved bruk av kvalitativ metode.

Johannessen m.fl. (2010) viser til at 50-60% er en akseptabel svarprosent på en spørreundersøkelse, men man må være oppmerksom på utfordringer knyttet til generalisering av resultater fra utvalget til populasjon. Som en tommelfingerregel bør en undersøkelse omfatte minst 10 enheter for hver uavhengig variabel som inkluderes i analysen (Johannessen 2009).

Spørsmålet her blir da hvor mange og hvem som skal inkluderes, besvares underveis i gjennomføring av studien. Vi har derfor ikke oppgitt et nøyaktig antall informanter, men håper at data som vi får inn vil være godt nok begrunnet til grunn.

I spørreskjemaet har vi skrevet en liten innledning der vi redegjør hensikt/formål for denne undersøkelsen (vedlegg 1). Undersøkelsen ble utformet i questback, og sendt ut som vedlegg i e-post ut til våre kontaktpersoner i kommunen, som videresendte det til ansatte og ledere i hver avdeling i kommunen.

Svaret som vi får av respondentene blir automatisk lagret i questbacken. Det er en fordel at undersøkelsen ble sendt som questback vedlegg. Det sparer både informantene og oss tid. Informantene slipper å sende tilbake svaret på e-post eller å skrive ut spørreskjema og returnere

per post. En svakhet med denne fremgangsmåten er selvfølgelig at det er lett å svare, og risikoen for å få færre svar enn ønsket er tilstede.

Undersøkelsen ble som sagt sendt elektronisk, og hadde en svarfrist på to uker. Vi valgte ikke å sende purring ettersom vi hadde fått tilstrekkelig svar fra respondentene.

Når undersøkelsen var gjennomført, ble all data registrert i questback. Og for viderebehandling og analyse? Når noen av spørsmålene ikke blir besvart, så blir de behandlet som bortfall/missing.

3.4 Utforming av spørreskjema

Det finnes ulike metoder å utforme en spørreundersøkelse skjema. Man kan benytte en prestrukturert, der samtlige spørsmål har svaralternativer, eller spørreskjema med åpen svarboks der respondentene selv kan skrive ned svarene. Man kan også benytte seg av semistrukturerte skjemaer, som er hybrid av de to nevnte strukturene (Johannessen m.fler, 2010).

Spørreundersøkelsen vår ble utformet i questback. Begrunnelsen for bruk av spørreskjema er å kartlegge utbredelse av et fenomen, og samle inn data fra flest mulig respondenter på kortest mulig tid. Spørsmålene som ble utformet skal reflektere forskningsspørsmålet.

Data som kommer inn skal begrunnes i forhold til forskningsspørsmål, og bekrefte/avkrefte hypotesene våre. Disse spørsmålene ble utformet på egenhånd selv om vårt forarbeid i studien har sett på andre spørreskjemaer og lignende undersøkelser som har blitt utført for å få litt «ideer» og «inspirasjon» i forbindelse med utforming av eget spørreskjema. I tillegg ble flere underliggende påstander fra en rapport fra en tidligere forskningsstudie tatt med til senere for eventuelt supplere vårt forskningsspørsmål.

Spørreskjemaet/undersøkelsen er kvalitetssikret i samarbeid med vår veileder før utsending. Vi har underveis omformulert spørsmålene slik at de ble tydeligere og mere konkrete i henhold til vår veileder sin tilbakemelding.

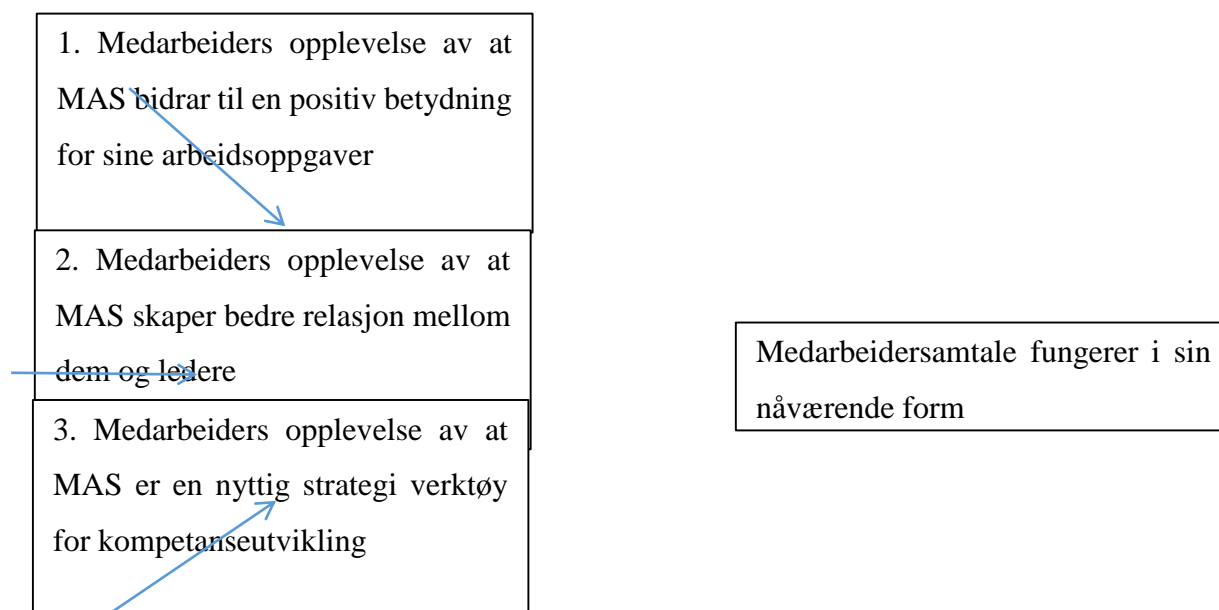
3.5 Hypoteser og kausalitet

Her vil det bli gitt en oversikt over arbeidshypotesene som er utarbeidet i henhold til problemstillingen fordelt på medarbeidere og ledere. *Å gjøre en vitenskapelig undersøkelse innebære ofte å gå inn på et ukjent område og få svar på ubesvarte spørsmål* (Johannessen m.fler, 2010).

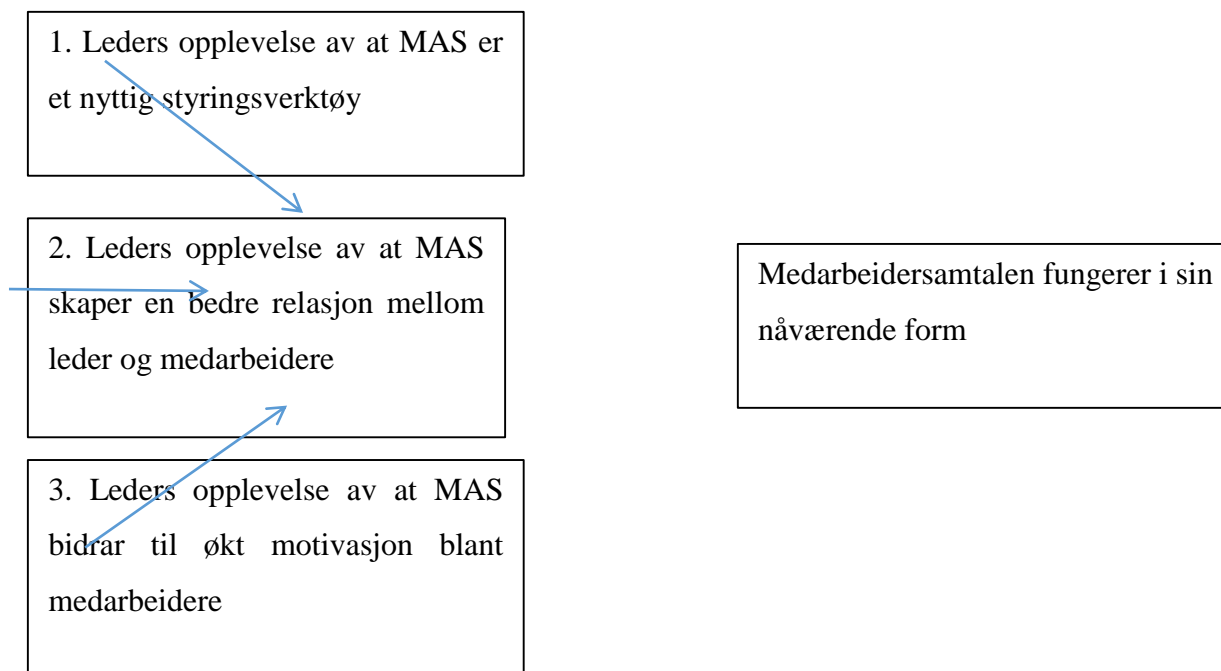
Innenfor samfunnsvitenskapen snakker man om det er sannsynlighet for at et fenomen kan være en effekt av en årsak, eventuelt at den virker inn på hvordan den andre arter seg. Man må skille mellom *korrelasjon* og *kausalitet*. Korrelasjon betyr *samsvar* eller *samvariasjon*. Eksempel på det er når en enhet har høye verdier på én variabel, vil den andre variabelen også ha høye verdier og omvendt. Kausale sammenhenger betyr når det kan påvises at en hendelse fører til en annen hendelse inntreffer, eventuelt at den virker inn på hvordan den andre hendelse arter seg. Eksempel på det er hvis min arbeidsplass blir lagt ned som følge av nedgangstider i norsk økonomi, kan man si at det er en årsakssammenheng mellom nedgangstider og nedleggelse av arbeidsplasser (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010).

Det er i vår undersøkelse ikke opplagt hva som påvirker hva, og ikke sikkert at det er en logisk retning, men vi ønsker å se om det finnes en sammenheng. De antatte sammenhengene illustreres i figuren nedenfor:

Figur 3.1 – antatte årsakssammenhenger for *medarbeidere*



Figur 3.2 – antatte årsakssammenhenger for *ledere*



Årsaksforklaringer består av et fenomen eller en hendelse som skal forklares, og et eller flere fenomener eller hendelser som forklarer hvorfor virkningen finner sted. Det fenomenet som produserer eller virker inn på andre, kalles årsak, og det fenomenet som blir produsert eller påvirket, kalles virkning eller effekt (Johannessen m.fler, 2010,s.306)

Ved kvantitative analyser av kausale sammenhenger skilles det mellom **årsaks variabler** og **effektvariabler**. Årsaks variabler er variabelen som påvirker eller antas å påvirke effektvariabelen. Disse to typene variablene har forskjellige status. Effektvariabelen/virkningen kommer som et resultat av påvirkning fra årsaks variabelen og kalles derfor også for en **avhengig** variabel. Årsaks variabelen påvirker effektvariabelen, men blir ikke selv påvirket av denne og er derfor en **uavhengig variabel** (Johannessen m.fler 2010).

I denne studien så vil medarbeidersamtale være årsaken, og virkningen er at MAS er nyttig både for leder og medarbeidere.

Avhengig variabel:

Vårt forskningsspørsmål er ***hva nytteverdien av medarbeidersamtale i en norsk kommune?*** Hva føler ansatte og ledere om bruk av MAS i sin virksomhet? Vi antar at ledere definerer MAS som er nyttig og effektivt styringsverktøy og ønsker å bruke det videre. Og ansatte føler det har en positiv betydning for dere arbeidsoppgaver, og relasjon mellom ansatte og ledelse. Ut ifra det har vi formulert den avhengige variabelen i vårt spørreskjema; «**MAS fungerer i sin nåværende form**».

Uavhengig variabel:

Effekten/virkingen av den avhengig variabelen vil vi forklare som antatte hypoteser i denne oppgaven. Disse variabler vil da være påstander til vi kan avkrefte eller bekrefte det er en kausal sammenheng mellom årsak- og effektvariabelen.

Hypotesetesting for medarbeidere

Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS bidrar til en positiv betydning for sine arbeidsoppgaver.

Hypotese 2: Det er en positiv sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS skaper en bedre relasjon mellom medarbeidere og ledere.

Hypotese 3: det er en positiv sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS er en nyttig strategi verktøy for kompetanseutvikling.

Hypotesetesting for ledere

Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom lederes opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS er et nyttig styringsverktøy.

Hypotese 2: Det er en positiv sammenheng mellom lederes opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS skaper en bedre relasjon mellom leder og ansatte.

Hypotese 3: Det er en positiv sammenheng mellom lederes opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS bidrar til økt motivasjon blant medarbeidere.

Disse tre hypotesene fordelt på medarbeidere og ledere vil bidra til å støtte vår forskningsspørsmål og teori underveis i vårt arbeid. Hypotesene vil avkrefte/bekreftede disse påstandene. Dette vil bli forklart nærmere i «analyse kapittelet».

3.6 Validitet

En undersøkelses validitet brukes synonymt med dens gyldighet. Det vil si om man klarer å finne ut det man ønsker, eller hvor godt man klarer å måle det man ønsker å måle (Gripsrud, 2007). Man ønsker en god validitet for resultatene fra undersøkelsen for å kunne gi svar på det man ønsker og kunne trekke en konklusjon av dette. Derfor er det viktig at forskeren må sørge

for at dataene som samles inn bearbeides riktig og at den kommer fra gode kilder, og at respondentene har forutsetninger for å kunne svare på det man spør om.

I vår undersøkelse om nytteverdien av MAS i en norsk kommune, var det viktig å få frem både respondentenes forventninger og helhetlig vurdering av nytten av å benytte MAS i en norsk kommune.

Vår forskningsstudie er bygd opp av kvantitativ og kvalitativ (myk data) undersøkelse. Respondentene er delt i to grupper; en medarbeidergruppe og en ledergruppe. Begge respondentgruppene fikk hver sin undersøkelse tilpasset for deres gruppe med like spørsmål. Det «kritiske» spørsmålet vi stiller; er om alle faktisk hadde forutsetning for å gi en vurdering og svare på undersøkelsen. Men vi forutsetter at lederne kommuniserer med medarbeiderne sine og dermed også får en oppfatning av hvordan ting ligger an (Johannessen m.fler, 2010).

3.7 Reliabilitet

Reliabilitet er et begrep i metodelitteratur som kan brukes synonymt med pålitelighet. Dette er viktig i forskningsarbeidet for å vite om man kan ta resultatene en kommer frem til for en «god fisk», altså de er pålitelig og dermed til å stole på. Alle undersøkelser kan, og mest sannsynlig, inneholde feil data. Og målet for en forsker å minimalisere disse feilene for å få resultater og konklusjoner med en høyest mulig reliabilitet.

Det finnes forskjellige måter å teste datas reliabilitet på. En mulighet er å bruke samme metode på samme gruppe på to forskjellige tidspunkter for å unngå feil i målingen. Hvis resultatene blir det samme, er dette tegn på høy reliabilitet. Dette betegnes som «test-retest-reliabilitet». Men siden dette er en masteroppgave med en begrenset tidsfrist er det liten mulighet for oss å gjennomføre slike retester. En annen måte å kontrollere reliabilitet på, er å se om det har vært utført lignende undersøkelser tidligere. Vi har da funnet en rapport om medarbeidersamtale; en spørreundersøkelse blant medarbeidere i Statistisk sentralbyrå. Denne rapporten har vi brukt som støttelitteratur for vår undersøkelse. Dette vil hjelpe oss å teste reliabiliteten i vår undersøkelse.

Utrykket *troverdighet* brukes ofte og er mer tilpasset for kvalitative undersøkelser, men vi benytter oss også av kvalitativ undersøkelse i denne forskningsstudien. Dermed vil reliabilitet være relevant for begge metodene.

3.8 Generaliserbarhet

Når man gjennomfører en kvantitativ undersøkelse er det for å kartlegge eller si noe et fenomen som kan generaliseres til lignende fenomener gjennom å bruke et representativt utvalg. Og det er nettopp det generaliserbarhet er, nemlig i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen kan overføres til lignende fenomener. Et annet uttrykk for dette er ekstern validitet (Johannessen m.fler, 2010), altså om vi kan trekke konklusjoner utover dem eller det undersøkelsen gjaldt.

Vår undersøkelse av «Medarbeidersamtale» var gjennom de spørsmålene vi stilte ganske spesifikt rettet mot nytteverdien av medarbeidersamtale. Vi har sendt ut undersøkelsen vår til 90 informanter, men av de 90 har 23 svart. Så vår svarprosent er 3,91%. Dette er for lav svarprosent til å bruke denne undersøkelsen i andre sammenhenger enn eventuelt andre i lignende situasjoner. Vår utvalg er for lite til at vi kan generalisere eller benytte statistisk teori for å gjøre statistiske generaliseringer. Generalisering vil si at man konkluderer med at resultatet i utvalget også gjelder for populasjonen. Dermed er ikke utvalget vårt representativt for populasjonen.

3.9 Analysemetoder

Vi har gjennomført en *bivariat analyse* av vår undersøkelse til medarbeidere (en undersøkelse av sammenhengen mellom to variabler). Vi brukte MYSTAT (studentversjon) for å analyserer rådata. Deretter ønsket vi å se om det er en sammenheng mellom to variabler i populasjonen på grunnlag av krysstabell fra utvalgte. Til dette formålet er P-verdien det naturlige valget til å bekrefte en «hypotese» med en signifikansnivå på 0,05.

Det er alltid to hypoteser og begge går på populasjonen. Og i en statistisk signifikanstest over 5% er nullhypotesen alltid at det ikke er en sammenheng mellom de to variablene i populasjonen, mens den alternative hypotesen går ut på at det er en sammenheng mellom de to variablene i populasjonen.

Undersøkelse til ledere brukte vi også *bivariat analyse* i tillegg til *fenomenologisk analyse* (analyse av meningsinnhold). Vi, som forskere, prøver å få helhetsinntrykk av datamaterialet(mykdata). Vi fjerner mest mulig irrelevante informasjon og beholder den informasjonen som er sentral. Sammenfatningen representerer forskerens forståelse av datamaterialet. Denne forståelsen vil ha innflytelse på den endelige fortolkningen eller konklusjonen (Johannes m.fl, 2010;173).

4. Resultater

Vi vil her legge fram resultatene fra undersøkelsen vår. De presenteres systematisk først ved en felles presentasjon av datamaterialet, og deretter ved gjennomgang av hypotesetesting knyttet til problemstillingen. Funn presenteres i tabeller med beskrivelser.

4.1 Bortfallsanalyse

Det er alltid noen respondenter som av en eller annen grunn ikke svarer på undersøkelsen. Slik er det for alle undersøkelser, og derfor er det viktig å være oppmerksom på dette, og være på den sikre siden og sende ut til flere enheter enn man i utgangspunktet trenger for å få inn nok datamaterialet man ønsker.

For vår undersøkelse var muligheten til utvalget stort, så vi måtte begrense det til én kommune på grunn av tidsfrist. Vi begrenset utvalget til 90 respondenter. Undersøkelsen ble sendt ut til en som jobbet ved @postmottaket, som videresendte det ut til respondentene i ulike avdelinger i kommunen.

Vi måtte purre flere ganger underveis på grunn av for lite svarprosent. Av 90 respondenter, var det 23 som svarte på undersøkelsen vår, noe som vil si at det var en svarprosent på 25,55%. Selv om vi purret flere ganger, så måtte vi stoppe ved 23 respondenter for å starte å skrive videre på vår oppgave.

En tilfredsstillende svarprosent ifølge (Gripsrud, 2007) er mellom 30-35% regnes som normalt tilfredsstillende. Dermed vil ikke vår undersøkelse være generaliserbar for populasjonen. Selv om antall enheter i undersøkelsen ikke er så mange, og svarprosenten er lav vil vi allikevel bruke datamaterialet på best mulig måte til å gi en vurdering av forskningsspørsmålet.

4.2 P-verdi

Er p-verdien 0,05 eller lavere, utropes resultatet som signifikant, men er den over 0,05, er resultatet ikke-signifikant og forbigås ofte i stillhet. Det vil si at man aksepterer at det er 5% sannsynlighet for at man aksepterer at det er 5% sannsynlig for at man forkaster nullhypotesen når den er korrekt.

P-verdien tar utgangspunkt i to hypoteser. Den ene er nullhypotesen, der man vanligvis antar at det er ingen forskjell eller ingen effekt av en behandling eller eksponering. Det betyr at selv om resultatene «rent tallmessig» viser forskjell eller effekt, går vi ut fra at dette skyldes tilfeldig variasjon og dermed ikke en reell statistisk forskjell. Den andre og dermed den alternative hypotesen er ofte en antakelse om at nullhypotesen ikke er sann. Og da finnes det statistisk metoder man kan beregne hvis det er faktisk at nullhypotesen er korrekt.

Sannsynligheten for det man observerer eller større avvik fra nullhypotesen – gitt at nullhypotesen er korrekt er vår p-verdi. Hvis p-verdien er lavere enn en på forhånd spesifisert verdi, forkastes nullhypotesen og vi sier at resultatet er statistisk signifikant og påstår at den alternative hypotesen er sann. På den annen side – når resultatet ikke er statistisk signifikant, forkaster vi ikke nullhypotesen (Johannessen m.fler, 2010).

4.3 Hypotesetesting *medarbeidere*

Det er **14 medarbeidere** som har svart på denne undersøkelsen.

Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS bidrar til en positiv betydning for sine arbeidsoppgaver.

- For indikatorene til den uavhengige variabelen fordelte svarene på våre påstander fra undersøkelsen seg slik:

Spørsmål. 6 svarer 30.8% JA, 38.5% NEI og 30.8% VET IKKE

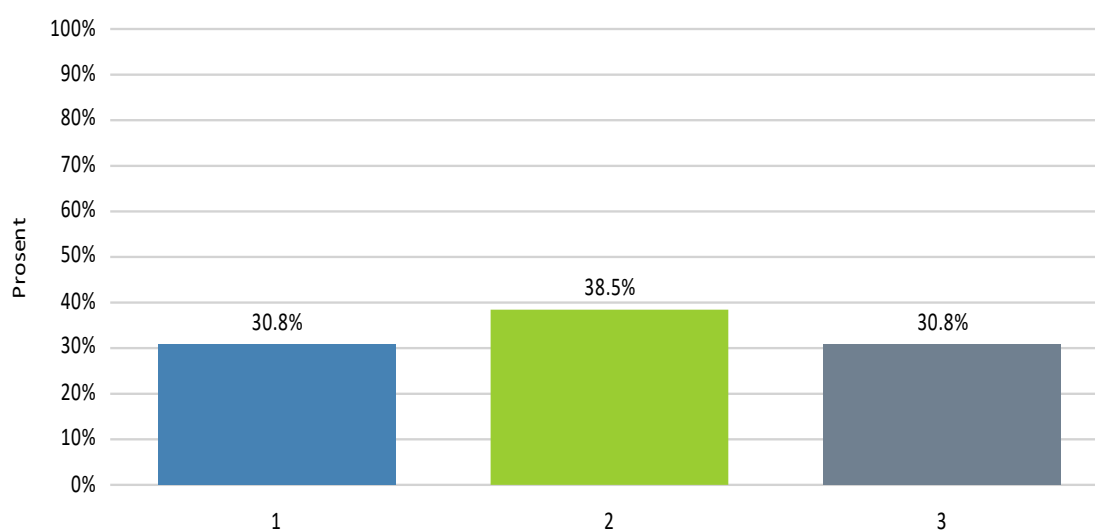
Spørsmål 18 svarer 50% JA og 50% NEI

Spørsmål 29 svarer 78.6% NYTTIG og 21.4% MINDRE NYTTIG

Spørsmål 31 svarer 42.9% POSITIV og 57.1% INGEN

Figur 4.1 Utvalgte grafer og tabeller for *hypotese 1*:

6. Ser du på medarbeidersamtale som et nyttig verktøy når det kommer til effektivitet?



Ser du på medarbeidersamtale som et nyttig verktøy når det kommer til effektivitet? (N = 13)

Navn

1	Ja
2	Nei
3	Vet ikke

Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Ser du på medarbeidersamtale som et nyttig verktøy når det kommer til effektivitet?	13	1,56	0,50	2,00

Navn	Prosent
Ja	30,8%
Nei	38,5%
Vet ikke	30,8%
N	13

Toveis-tabell:

Counts

Stillingstype?(rows) by Ser du på medarbeidersamtale som et nyttig verktøy når det kommer til effektivitet?(columns)

	Ja	Nei	Vet ikke	Total
Medarbeider	4	5	4	13
Total	4	5	4	13

Row Percents

Stillingstype?(rows) by Ser du på medarbeidersamtale som et nyttig verktøy når det kommer til effektivitet?(columns)

	Ja	Nei	Vet ikke	Total	N
Medarbeider	30,769	38,462	30,769	100,000	13,000
Total	30,769	38,462	30,769	100,000	
N	4,000	5,000	4,000		13,000

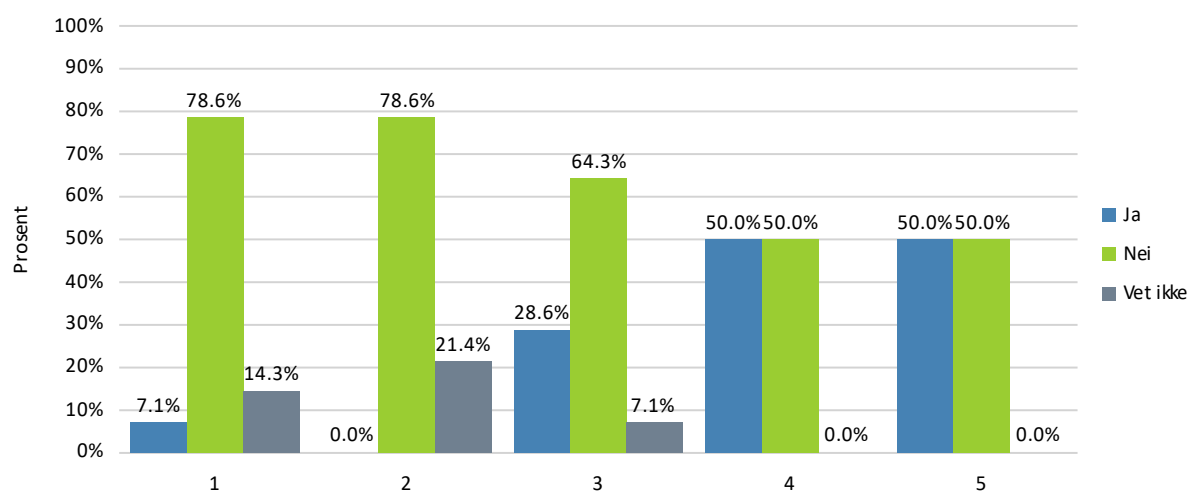
Chi-Square Tests of Association for Stillingstype? and Ser du på medarbeidersamtale som et nyttig verktøy når det kommer til effektivitet?

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	0,154	2,000	0,926

Number of Valid Cases: 13

I dette momentet er p-verdien større enn 5%, og det gir oss grunn til å si at dette resultatet er oppstått tilfeldig, og gir oss bevis til å forkaste hypotesen om at det er en *sammenheng at MAS bidrar til en positiv betydning for sine arbeidsoppgaver, og at MAS fungerer i sin nåværende form.*

15. Har du på grunn av medarbeidersamtalen fått bedre innsikt i:



Serienavn

1	Kommunen sine visjoner?
2	Kommunen sine mål?
3	Oppgavene til din egen avdeling?
4	Dine egne oppgaver?
5	Dine utviklingsmuligheter?

Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Kommunen sine visjoner?	14	1,92	0,28	2,00
Kommunen sine mål?	14	2,00	0,00	2,00
Oppgavene til din egen avdeling?	14	1,69	0,46	2,00
Dine egne oppgaver?	14	1,50	0,50	1,50
Dine utviklingsmuligheter?	14	1,50	0,50	1,50

	Ja	Nei	Vet ikke	N
Kommunen sine visjoner?	7,1%	78,6%	14,3%	14
Kommunen sine mål?	0,0%	78,6%	21,4%	14
Oppgavene til din egen avdeling?	28,6%	64,3%	7,1%	14
Dine egne oppgaver?	50,0%	50,0%	0,0%	14
Dine utviklingsmuligheter?	50,0%	50,0%	0,0%	14

Toveis-tabell:

Spørsmål 15.4

Counts

Stillingstype?(rows) by Har du på grunn av medarbeidersamtalen fått bedre innsikt i :: Dine egne oppgaver? (columns)

	Ja	Nei	Total
Medarbeider	7	7	14
Total	7	7	14

Row Percents

Stillingstype?(rows) by Har du på grunn av medarbeidersamtalen fått bedre innsikt i :: Dine egne oppgaver? (columns)

	Ja	Nei	Total	N
Medarbeider	50,000	50,000	100,000	14,000

Stillingstype?(rows) by Har du på grunn av medarbeidersamtalen fått bedre innsikt i :: Dine egne oppgaver? (columns)

	Ja	Nei	Total	N
Total	50,000	50,000	100,000	
N	7,000	7,000		14,000

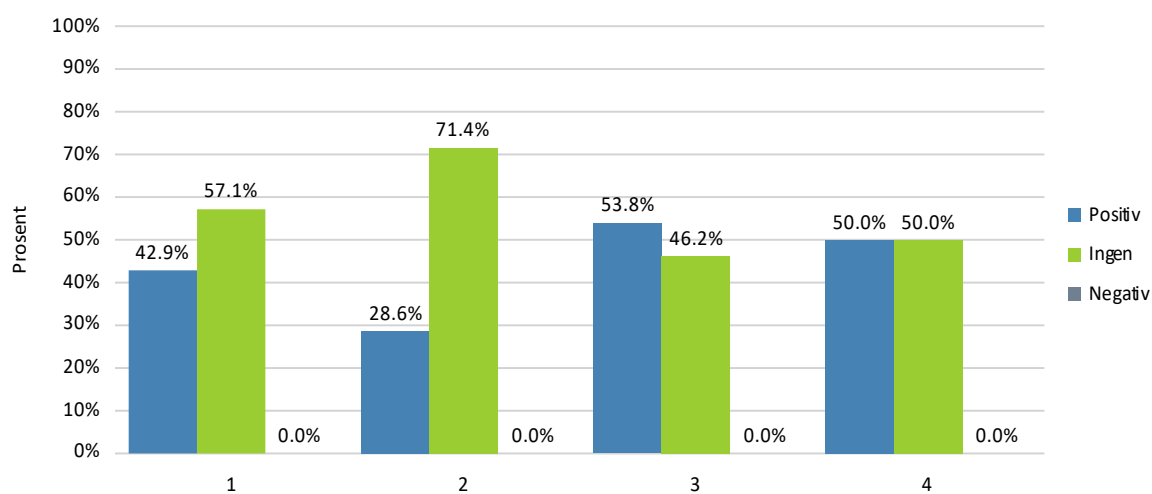
Chi-Square Tests of Association for Stillingstype? and Har du på grunn av medarbeidersamtalen fått bedre innsikt i: Dine egne oppgaver?

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	0,000	1,000	1,000

Number of Valid Cases: 14

Her er p-verdien høyere enn 5%, det vil si at man kan forkaste hypotesen om at det er en sammenheng mellom den uavhengige- og avhengige variabelen.

31. Føler du at medarbeidersamtalen har hatt en positiv, negativ eller ingen betydning for din(e)



Serienavn	
1	Arbeidsoppgaver
2	Opplæring
3	Arbeidsmiljø
4	Utviklingsmuligheter

Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Arbeidsoppgaver	14	1,57	0,49	2,00
Opplæring	14	1,71	0,45	2,00
Arbeidsmiljø	13	1,46	0,50	1,00
Utviklingsmuligheter	14	1,50	0,50	1,50

	Positiv	Ingen	Negativ	N
Arbeidsoppgaver	42,9%	57,1%	0,0%	14
Opplæring	28,6%	71,4%	0,0%	14
Arbeidsmiljø	53,8%	46,2%	0,0%	13
Utviklingsmuligheter	50,0%	50,0%	0,0%	14

Toveis-tabell:**Counts**

Stillingstype?(rows) by Føler du at medarbeidersamtalen har hatt en positiv, negativ eller ingen betydning for din(e): Arbeidsoppgaver(columns)

	Positiv	Ingen	Total
Medarbeider	6	8	14
Total	6	8	14

Row Percents

Stillingstype?(rows) by Føler du at medarbeidersamtalen har hatt en positiv, negativ eller ingen betydning for din(e): Arbeidsoppgaver(columns)

	Positiv	Ingen	Total	N
Medarbeider	42,857	57,143	100,000	14,000
Total	42,857	57,143	100,000	
N	6,000	8,000		14,000

Chi-Square Tests of Association for Stillingstype? and Føler du at medarbeidersamtalen har hatt en positiv, negativ eller ingen betydning for din(e): Arbeidsoppgaver

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	0,286	1,000	0,593

Number of Valid Cases: 14

P-verdien her er høyere enn signifikansnivået på 5%. I dette momentet kan man forkaste hypotesen om at det er en sammenheng mellom disse den uavhengige- og avhengige variabelen.

Resultatene er varierende ut ifra spørsmålene. På noen av spørsmålene ligger svarene likt blant svaralternativene, og noen litt under og over hverandre. På det ene spørsmålet fikk vi 78.6% at medarbeiderne synes at det er nyttig med MAS, men det vil ikke bety at MAS bidrar til en positiv betydning for *sine arbeidsoppgaver*. Kanskje MAS er nyttig i andre situasjoner.

Dette vil si at det er flertall for at det er en ikke sammenheng mellom medarbeideres opplevelse at MAS bidrar til en positiv betydning for sine arbeidsoppgave og *MAS fungerer i nåværende form*. Når det er høyere svarprosent for ingen betydning og P-verdien viser en høyere verdi over signifikansnivået på 0.05 på alle spørsmålene, kan vi dermed forkaste hypotesen om at det er sammenheng og beholder nullhypotesen om at det ikke er en sammenheng mellom den avhengige og uavhengige variabelen.

Vi har merket oss at vi forstår at det å forkaste nullhypotesen nødvendigvis innebærer en risiko for å begå såkalte type-1-feil – en statistisk feil som består i en feilaktig avvisning av nullhypotesen. Vi velger ikke å problematisere dette ytterligere innenfor rammen av oppgaven.

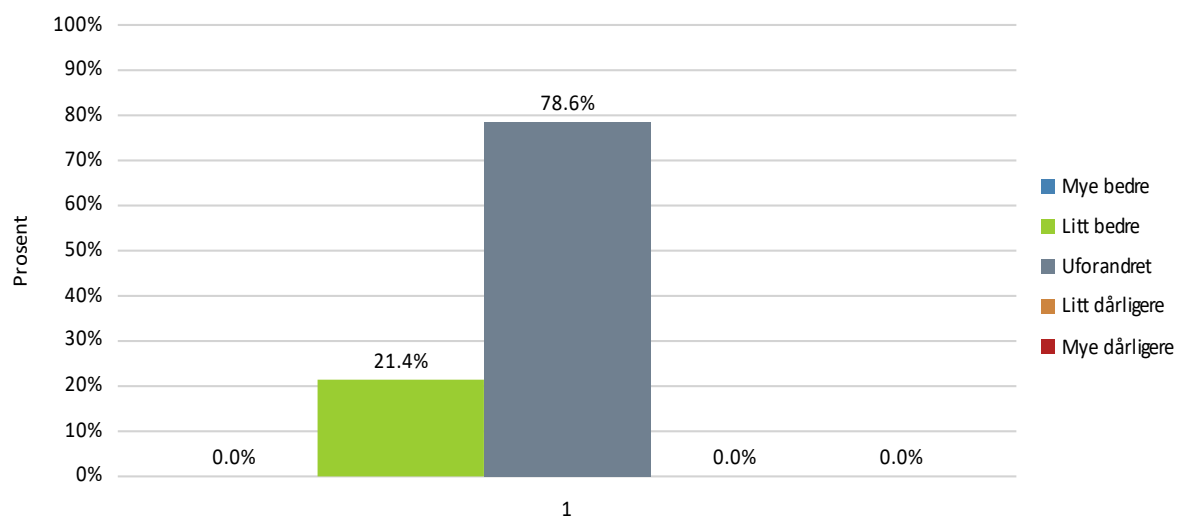
Hypotese 2: *Det er en positiv sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS skaper en bedre relasjon mellom medarbeidere og ledere.*

- For indikatorene til den uavhengige variabelen fordelte svarene på våre påstander fra undersøkelsen seg slik:

Spørsmål 25 svarer 21.4% LITT BEDRE og 78.6% UFORANDRET

Spørsmål 26 svarer 4.3% LITT BEDRE og 95.7% UFORANDRET

Spørsmål 31.3 svarer 53.8% POSITIV og 46.2% INGEN

Figur 4.2 Utvalgte grafer og tabell for *hypotese 2*:**25. Forhold til sjef/leder****Serienavn**

1	Hvordan er ditt forhold til sjef/leder etter medarbeidersamtalen?
---	---

Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Hvordan er ditt forhold til sjef/leder etter medarbeidersamtalen?	14	2,79	0,41	3,00

Navn	Prosent
Mye bedre	0,0%
Litt bedre	21,4%
Uforandret	78,6%
Litt dårligere	0,0%
Mye dårligere	0,0%
N	14

Toveis-tabell:

Counts

Stillingstype?(rows) by Forhold til sjef/leder: Hvordan er ditt forhold til sjef/leder etter medarbeidersamtalen? (columns)

	Litt bedre	Uforandret	Total
Medarbeider	3	11	14
Total	3	11	14

Row Percents

Stillingstype?(rows) by Forhold til sjef/leder: Hvordan er ditt forhold til sjef/leder etter medarbeidersamtalen? (columns)

	Litt bedre	Uforandret	Total	N
Medarbeider	21,429	78,571	100,000	14,000
Total	21,429	78,571	100,000	
N	3,000	11,000		14,000

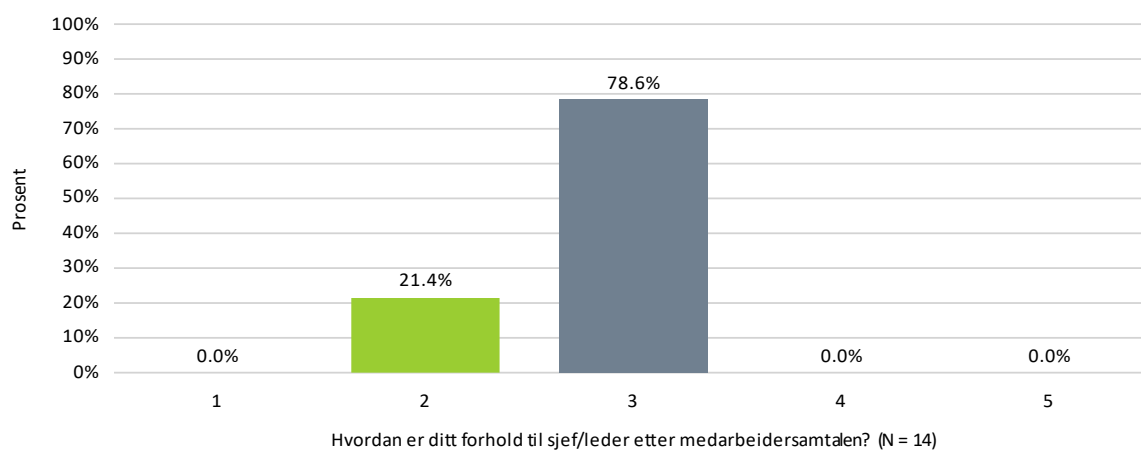
Chi-Square Tests of Association for Stillingstype? and Forhold til sjef/leder: Hvordan er ditt forhold til sjef/leder etter medarbeidersamtalen?

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	4,571	1,000	0,033

Number of Valid Cases: 14

P-verdien her er lavere enn signifikansnivået på 5%. Det vil si at her er det bevis for å forkaste nullhypotesen og at det *er en sammenheng mellom uavhengige og avhengige variablen*.

27. Hvordan er ditt forhold til sjef/leder etter medarbeidersamtalen?



Navn

1	Mye bedre
2	Litt bedre
3	Uforandret
4	Litt dårligere
5	Mye dårligere

Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Hvordan er ditt forhold til sjef/leder etter medarbeidersamtalen?	14	2,79	0,41	3,00

Navn	Prosent
Mye bedre	0,0%
Litt bedre	21,4%
Uforandret	78,6%
Litt dårligere	0,0%
Mye dårligere	0,0%
N	14

Counts

Stillingstype?(rows) by Forhold til kolleger : Hvordan er forholdet til dine kolleger etter medarbeidersamtalen(columns)	Litt bedre	Uforandret	Total
Leder/sjef	1	8	9
Medarbeider	0	14	14
Total	1	22	23

Row Percents

Stillingstype?(rows) by Forhold til kolleger : Hvordan er forholdet til dine kolleger etter medarbeidersamtalen(columns)	Litt bedre	Uforandret	Total	N
Leder/sjef	11,111	88,889	100,000	9,000
Medarbeider	0,000	100,000	100,000	14,000

Stillingstype?(rows) by Forhold til kolleger : Hvordan er forholdet til dine kolleger etter medarbeidersamtalen(columns)	Litt bedre	Uforandret	Total	N
Total	4,348	95,652	100,000	
N	1,000	22,000		23,000

Chi-Square Tests of Association for Stillingstype? and Forhold til kolleger : Hvordan er forholdet til dine kolleger etter medarbeidersamtalen

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	1,626	1,000	0,202

Number of Valid Cases: 23

I dette momentet er P-verdien høyere enn signifikansnivået. Vi forkaster dermed hypotesen om at det er en sammenheng mellom variablene.

Dette vil si at flertallet synes at MAS ikke har bidratt til forandring mellom relasjoner til kollegaer og ledere. Noen svarer at det ha blitt litt bedre enn det var før medarbeidersamtalen. Men resultatene er ikke sterk nok til å støtte hypotesen om sammenheng. Her vil vi forkaste hypotesen om at det er en sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av at **MAS fungerer i sin nåværende form**, og beholde nullhypotesen om at det ikke er noen kausale sammenheng mellom disse variablene.

Hypotese 3: det er en positiv sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS er en nyttig strategi verktøy for kompetanseutvikling.

- For indikatorene til den uavhengige variabelen fordelte svarene på våre påstander fra undersøkelsen seg slik:

Spørsmål 6 svarer 30.8% JA, 38.5% NEI og 30.8% VET IKKE

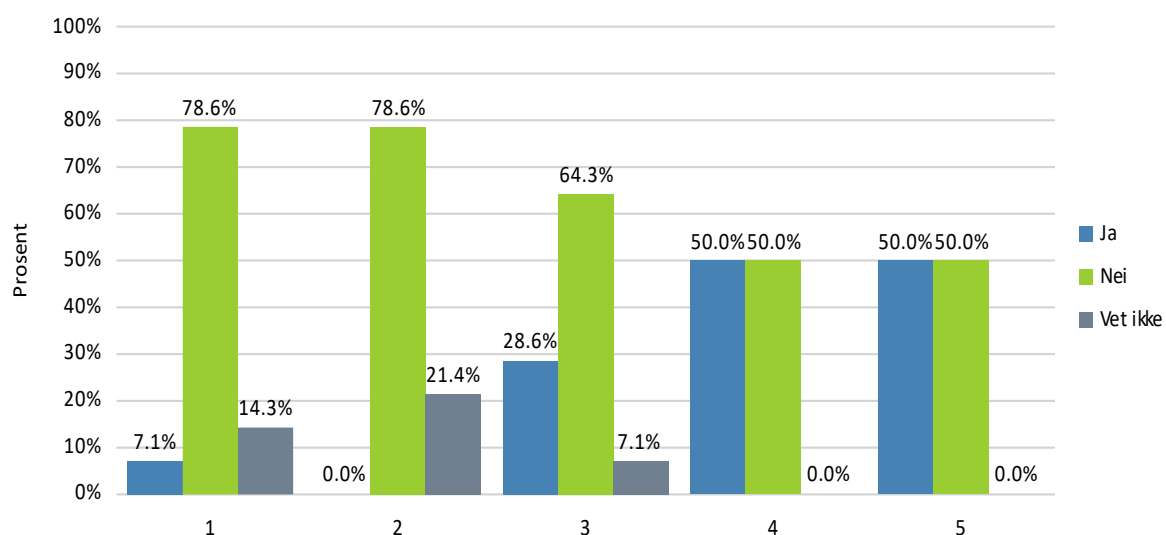
(Spørsmål 14 svarer 92.9% JA og 7.1% VET IKKE)

Spørsmål 19 svarer 50% JA og 50% NEI

Spørsmål 29 svarer 78.6% NYTTIG og 21.4% MINDRE NYTTIG

Spørsmål 31.4 svarer 50% POSITIV og 50% INGEN

19. Har du på grunn av medarbeidersamtalen fått bedre innsikt i:



Serienavn

1	Kommunen sine visjoner?
2	Kommunen sine mål?
3	Oppgavene til din egen avdeling?
4	Dine egne oppgaver?
5	Dine utviklingsmuligheter?

Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Kommunen sine visjoner?	14	1,92	0,28	2,00
Kommunen sine mål?	14	2,00	0,00	2,00
Oppgavene til din egen avdeling?	14	1,69	0,46	2,00
Dine egne oppgaver?	14	1,50	0,50	1,50
Dine utviklingsmuligheter?	14	1,50	0,50	1,50

	Ja	Nei	Vet ikke	N
Kommunen sine visjoner?	7,1%	78,6%	14,3%	14
Kommunen sine mål?	0,0%	78,6%	21,4%	14
Oppgavene til din egen avdeling?	28,6%	64,3%	7,1%	14
Dine egne oppgaver?	50,0%	50,0%	0,0%	14
Dine utviklingsmuligheter?	50,0%	50,0%	0,0%	14

Toveis-tabell:**Spørsmål 15.4****Counts**

Stillingstype?(rows) by Har du på grunn av medarbeidersamtalen fått bedre innsikt i :: Dine utviklingsmuligheter?
(columns)

	Ja	Nei	Total
Medarbeider	7	7	14
Total	7	7	14

Row Percents

Stillingstype?(rows) by Har du på grunn av medarbeidersamtalen fått bedre innsikt i :: Dine utviklingsmuligheter?
(columns)

	Ja	Nei	Total	N
Medarbeider	50,000	50,000	100,000	14,000
Total	50,000	50,000	100,000	
N	7,000	7,000		14,000

Chi-Square Tests of Association for Stillingstype? and Har du på grunn av medarbeidersamtalen fått bedre innsikt i :: Dine utviklingsmuligheter?

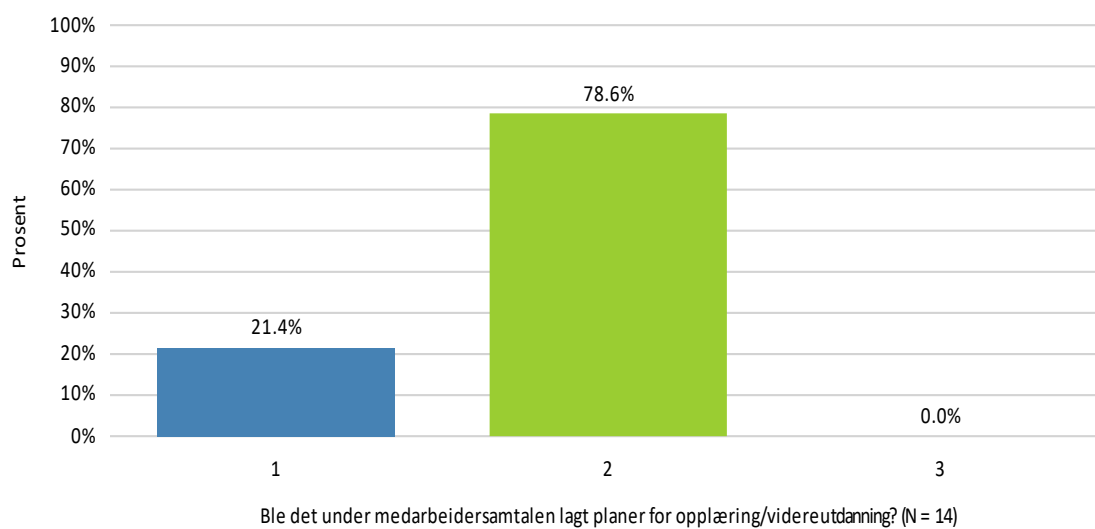
Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	0,000	1,000	1,000

Number of Valid Cases: 14

Her ligger svarresultatet likt mellom disse to svaralternativene. Hvis vi ser på P-verdien, så er den på 1,000. Signifikansnivået ligger på 5%. P-verdien er for høy til å beholde hypotesen om

at det er en sammenheng mellom disse to variablene, dermed forkaster vi hypotesen og beholder nullhypotesen.

27. Ble det under medarbeidersamtalen lagt planer for opplæring/videreutdanning?



Navn

1	Ja
2	Nei
3	Vet ikke

Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Ble det under medarbeidersamtalen lagt planer for opplæring/videreutdanning?	14	1,79	0,41	2,00

Navn	Prosent
Ja	21,4%
Nei	78,6%
Vet ikke	0,0%
N	14

Toveis-tabell:

Counts

Stillingstype?(rows) by Ble det under medarbeidersamtalen lagt planer for opplæring/videreutdanning?(columns)	Ja	Nei	Total
Medarbeider	3	11	14
Total	3	11	14

Row Percents

Stillingstype?(rows) by Ble det under medarbeidersamtalen lagt planer for opplæring/videreutdanning?(columns)	Ja	Nei	Total	N
Medarbeider	21,429	78,571	100,000	14,000
Total	21,429	78,571	100,000	
N	3,000	11,000		14,000

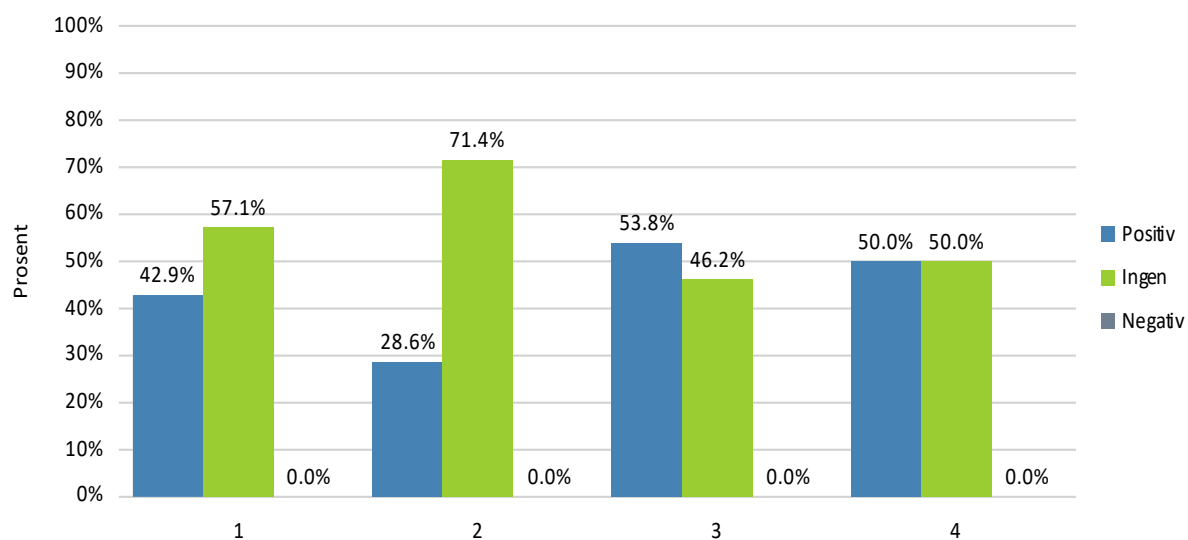
Chi-Square Tests of Association for Stillingstype? and Ble det under medarbeidersamtalen lagt planer for opplæring/videreutdanning?

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	4,571	1,000	0,033

Number of Valid Cases: 14

I dette momentet ligger P-verdien under signifikansnivået. Det er «bevis» for å beholde hypotesen om at det er en sammenheng mellom den uavhengige og avhengige variabelen.

31.4 Føler du at medarbeidersamtalen har hatt en positiv, negativ eller ingen betydning for din(e)



Serienavn	
1	Arbeidsoppgaver
2	Opplæring
3	Arbeidsmiljø
4	Utviklingsmuligheter

Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Arbeidsoppgaver	14	1,57	0,49	2,00
Opplæring	14	1,71	0,45	2,00
Arbeidsmiljø	13	1,46	0,50	1,00
Utviklingsmuligheter	14	1,50	0,50	1,50

	Positiv	Ingen	Negativ	N
Arbeidsoppgaver	42,9%	57,1%	0,0%	14
Opplæring	28,6%	71,4%	0,0%	14
Arbeidsmiljø	53,8%	46,2%	0,0%	13
Utviklingsmuligheter	50,0%	50,0%	0,0%	14

Counts

Stillingstype?(rows) by Føler du at medarbeidersamtalen har hatt en positiv, negativ eller ingen betydning for din(e): Utviklingsmuligheter(columns)

	Positiv	Ingen	Total
Medarbeider	7	7	14
Total	7	7	14

Row Percents

Stillingstype?(rows) by Føler du at medarbeidersamtalen har hatt en positiv, negativ eller ingen betydning for din(e): Utviklingsmuligheter(columns)

	Positiv	Ingen	Total	N
Medarbeider	50,000	50,000	100,000	14,000
Total	50,000	50,000	100,000	
N	7,000	7,000		14,000

Chi-Square Tests of Association for Stillingstype? and Føler du at medarbeidersamtalen har hatt en positiv, negativ eller ingen betydning for din(e): Utviklingsmuligheter

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	0,000	1,000	1,000

Number of Valid Cases: 14

Her ligger også svarresultatene likt mellom disse to svaralternativene. P-verdien er høyere enn signifikansnivået på 5%. Vi forkaster dermed hypotesen om at det er en sammenheng, og beholder nullhypotesen om at det ikke er en sammenheng mellom disse to variablene.

Ifølge resultatene så er det flertall som har svart NEI, men det er nesten like mange som har svart JA. Forskjellen utgjør ikke så mye mellom disse to svaralternativene, ved sammenlegging av svarprosentene. Resten av respondentene har svart VET IKKE.

Vi ser at vi må forbeholde oss at det er varierende resultater mellom den avhengige variabelen og de ulike indikatorene knyttet til den uavhengige variabelen. På bakgrunn av overnevnte resultater vedrørende sammenhenger mellom disse variablene, så sier dataresultatet at vi må forkaste hypotesen om at det er en sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av at **MAS fungerer i sin nåværende form**, og beholde nullhypotesen om at det er ikke er noen kausale sammenheng mellom disse variablene. Flertall sier at MAS ikke er et nyttig strategisk verktøy for kompetanseutvikling.

4.4 Hypotesetesting **ledere**

Det er **9 ledere** som har svart på denne undersøkelsen. Noen av spørsmålene til lederne er med åpen tekstboks så de kan utdype sine svar.

Hypotese 1: *Det er en positiv sammenheng mellom lederes opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS er et nyttig styringsverktøy.*

- For indikatorene til den uavhengige variabelen fordelte svarene på våre påstander fra undersøkelsen seg slik:

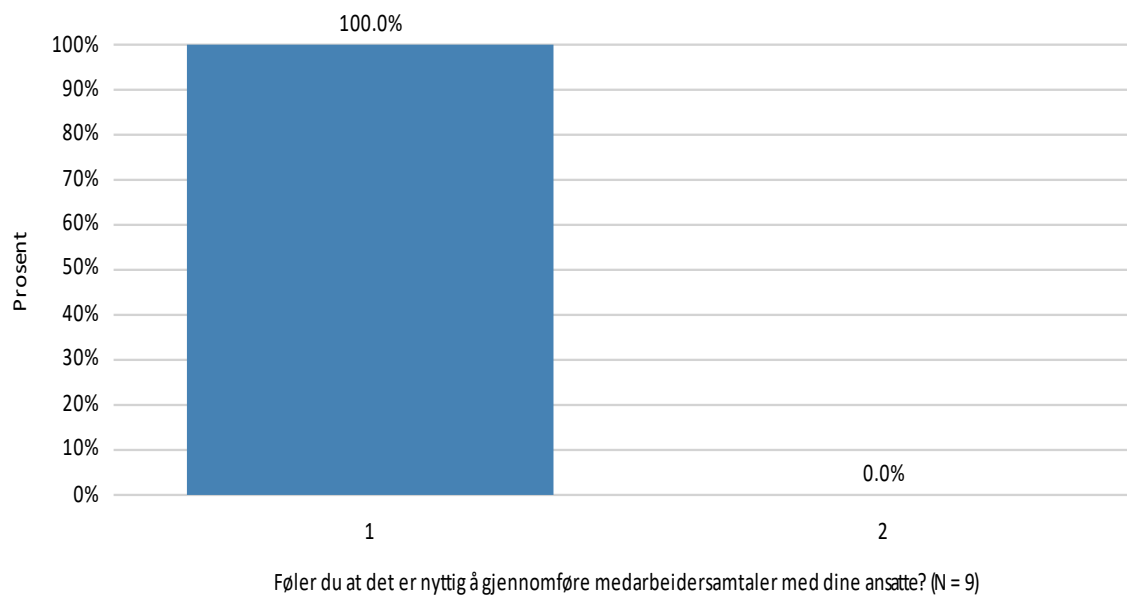
Spørsmål 7 svarer alle ledere JA på at det er NYTTIG å gjennomføre medarbeidersamtale.

Spørsmål 9 svarer lederne at MAS gir dem god innsikt og forståelse for hvordan arbeidshverdagen er for den enkelte. MAS gir en mulighet for en helhetlig statusgjennomgang for begge parter. Samtaler bygger opp tillit og relasjon mellom ansatte og ledere. Ledere ønsker å vite hva tankene om fremtiden er, om de ansatte trenger mer kompetanse eller tilretteleggelse.

Det er én leder som har nevnt et problem ved medarbeidersamtale, og det er:

«Har denne type samtale fått et ufortjent «dårlig» rykte; burde den kalles utviklingssamtale og følges opp bedre med nok midler til kompetanseutvikling og større mål- og resultatfokus for den enkelte enn hva som skjer i dag.»

7. Føler du at det er nyttig å gjennomføre medarbeidersamtaler med dine ansatte?



Navn

1	Ja
2	Nei

Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Føler du at det er nyttig å gjennomføre medarbeidersamtaler med dine ansatte?	9	1,00	0,00	1,00

Navn	Prosent
Ja	100,0%
Nei	0,0%
N	9

Toveis-tabell:**Counts**

Stillingstype?(rows) by Føler du at det er nyttig å gjennomføre medarbeidersamtaler med dine ansatte?(columns)		
	Ja	Total
Leder/sjef	9	9
Total	9	9

Row Percents

Stillingstype?(rows) by Føler du at det er nyttig å gjennomføre medarbeidersamtaler med dine ansatte?(columns)			
	Ja	Total	N
Leder/sjef	100,000	100,000	9,000
Total	100,000	100,000	
N	9,000		9,000

Number of Valid Cases: 9

I dette momentet kan vi beholde hypotesen at det er en sammenheng mellom den uavhengige og avhengige variabelen. Alle ledere har svart ja, så det er ingen spredning mellom svaralternativene.

Spørsmål 36 har lederne svart at MAS kan være med på å påvirke motivasjonene til ansatte. Medarbeidere blir sett og hørt, det er en arena der behov skal høres på, og endringer og forventninger kan påvirke arbeidshverdag positivt. Medarbeidere har mulighet å komme med innspill, gi tilbakemeldinger og får tilbakemeldinger. Her har også én leder kommentert ulempen ved MAS:

«Hvis samtalen blir tatt på alvor og det blir satt opp konkrete mål som videre blir fulgt opp kan dette påvirke motivasjonen positivt. Men ser de ansatte at det gjentatte ganger blir satt opp mål og de blir aldri fulgt opp, vil ikke de ansatte se noen nytte i slike samtaler og da kanskje går det utover motivasjonen.»

I denne analysen vil vi gå ut ifra mykdata. Resultatet forteller oss at alle ledere som har svart på denne undersøkelsen mener det er nyttig med medarbeidersamtale. MAS hjelper ledere med å få et bedre innsikt og forståelse over arbeidshverdagen for den enkelte. Når de har oversikt over arbeidsforholdene, så vil det være lettere å styre medarbeidere mot målene som er knyttet til avdelingen. Vi kan dermed konkludere med at vi beholder hypotesen om at det er en positiv sammenheng mellom lederes opplevelse av at *Mas fungerer i sin nåværende form*.

Hypotese 2: *Det er en positiv sammenheng mellom lederes opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS skaper en bedre relasjon mellom leder og ansatte.*

- For indikatorene til den uavhengige variabelen fordelte svarene på våre påstander fra undersøkelsen seg slik:

Samtaler bygger opp tillit og man blir bedre kjent.

Medarbeidersamtalen bidrar til å opprettholde et godt arbeidsmiljø.

Vi har ikke direkte indikatorer til å besvare denne påstanden. Vi har valgt å bruke mykdata for å støtte denne påstanden. Ledere ønsker å skape tillit og ønsker at sine medarbeidere skal vite at de blir hørt og sett. Når man har et positivt arbeidsmiljø, så vil man samarbeide bedre sammen.

Ut ifra dataene så vil vi konkluderer med at ledere synes at MAS er en viktig faktor som bidrar til en bedre relasjon mellom ledere og ansatte.

Hypotese 3: *Det er en positiv sammenheng mellom lederes opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS bidrar til økt motivasjon blant medarbeidere.*

- For indikatorene til den uavhengige variabelen fordelte svarene på våre påstander fra undersøkelsen seg slik:

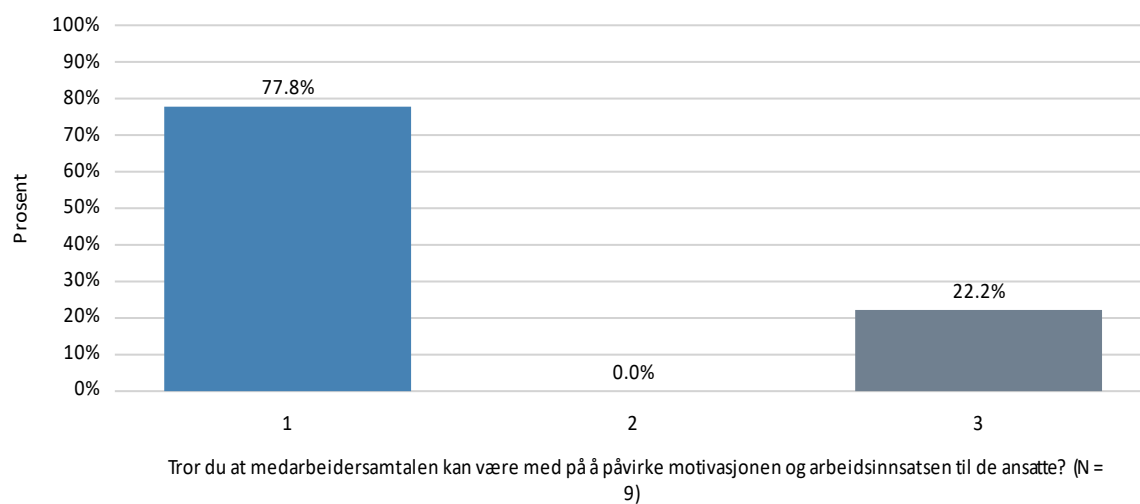
Spørsmål 11 svarte 77.8% JA, 0% NEI og 22.2% VET IKKE

Spørsmål 12 svarte lederne at det er viktig at medarbeiderne blir sett og hørt. Det er viktig å la ansatte komme med innspill. De vet at det er en arena for den enkelte der behov skal høres på.

Når en ansatt merker at deres meninger og holdninger legges vekt på, og deres problemer blir tatt på alvor- så vil motivasjonen deres øke. Ved å gi sine ansatte mulighet for å diskutere karrieremuligheter og kompetansetiltak, og gi dem mulighet til å ta nye sertifisering eller utvikle sin kompetanse fører også til økt motivasjon.

Men ser de ansatte at det gjentatte ganger blir satt opp mål og de aldri blir fulgt opp, vil de ikke se noe nytte i slike samtaler og da vil det kanskje gå utover motivasjonen.

11. Tror du at medarbeidersamtalen kan være med på å påvirke motivasjonen og arbeidsinnsatsen til de ansatte?



Navn	
1	Ja
2	Nei
3	Vet ikke

Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Tror du at medarbeidersamtalen kan være med på å påvirke motivasjonen og arbeidsinnsatsen til de ansatte?	9	1,00	0,00	1,00

Navn	Prosent
Ja	77,8%
Nei	0,0%
Vet ikke	22,2%
N	9

Toveis-tabell:

Counts

Stillingstype?(rows) by Tror du at medarbeidersamtalen kan være med på å påvirke motivasjonen og arbeidsinnsatsen til de ansatte? (columns)

	Ja	Vet ikke	Total
Leder/sjef	7	2	9
Total	7	2	9

Row Percents

Stillingstype?(rows) by Tror du at medarbeidersamtalen kan være med på å påvirke motivasjonen og arbeidsinnsatsen til de ansatte? (columns)

	Ja	Vet ikke	Total	N
Leder/sjef	77,778	22,222	100,000	9,000
Total	77,778	22,222	100,000	
N	7,000	2,000		9,000

Chi-Square Tests of Association for Stillingstype? and Tror du at medarbeidersamtalen kan være med på å påvirke motivasjonen og arbeidsinnsatsen til de ansatte?

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	2,778	1,000	0,096

Number of Valid Cases: 9

I dette momentet ligger P-verdien litt over signifikansnivået på 5%. Det er ikke nok «bevis» til å beholde hypotesen om at det er en sammenheng mellom uavhengige og avhengige variablen, dermed forkaster vi hypotesen om at det er en sammenheng og beholder nullhypotesen.

Det er mange varierende svar ut ifra denne hypotesen. Vi har ikke nok tallmessige resultater til å bevise en forkasting eller beholde en hypotese. Men vi kan konkludere ut ifra det vi har fått inn av mykdata at MAS bidrar til økt motivasjon hvis medarbeidere blir sett og hørt. Det er også viktig for motivasjonen at tiltak og utvikling blir fulgt opp. Så vår konklusjon blir at det er en positiv sammenheng mellom lederes opplevelse av at ***MAS fungerer i sin nåværende form.***

4.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gjennom bivariat-, fenomenologisk- analyse og en P-verdi test klart å presentere funnene fra vår studie/undersøkelse. En drøfting av materialet presenteres i følgende kapittel nedenfor.

5. Drøfting

I dette kapittelet analyserer vi resultatene fra kapittel 4, og videre skal vi drøfte våre funn opp mot teoretiske tilnærminger.

5.1 Drøfting av hypoteser

Med denne studien har vi prøvd å få et innblikk i nytteverdien av medarbeidersamtale i en norsk kommune.

Medarbeidersamtale er et verktøy som gjør det mulig å utnytte ressursene til beste for leder, medarbeidere og bedriften. Samtalene er en del av ledelsesfunksjonen til ledere med medarbeideransvar.

Vi skulle gjerne hatt flere respondenter for å få et bredere svar som kunne gitt oss et bedre grunnlag til å få et representativt resultat på hypotesen. I denne studien skal vi prøve å gjøre vårt beste å forklare om det er en sammenheng eller ei ut ifra svarene som har kommet inn.

I vår forstand skal en medarbeidersamtale være godt forberedt, systematisk, personlig utviklings- relasjon og planeleggingssamtale mellom leder og medarbeider som gjennomføres en gang per år eller oftere ved behov (Mikkelsen 2002).

I spørreundersøkelsen for ledere hadde vi delvis åpne spørsmål der vi blant annet spurte lederne *hva de legger i begrepet medarbeidersamtale*. Og en av respondentene svarte:

«Det er en samtale mellom leder og den ansatte - hvor særlig den ansatte skal få ro og mulighet til å fortelle om sin arbeidshverdag, hvilke utfordringer man står i, og hvilke virkemidler som kan hjelpe på situasjonen om den ikke er bra. Jeg mener at vi er likeverdige

parter i denne samtalen, og det er et viktig verktøy for meg som leder å få korrigeringer på min lederstil».

Med denne studiens problemstilling ønsker vi å finne ut om ledere og medarbeidere i en norsk kommune opplever medarbeidersamtalen som nyttig og effektivt verktøy, og ikke bare en «samtale som må gjennomføres på grunn av lover og regler, eller bare for å slå av en prat». Mange har forsøkt med medarbeidersamtale, og noen har lyktes og noen har mislyktes.

Dette gjør vi ved å undersøke om både ledere og medarbeidere er enige eller uenige i at **MAS fungerer i sin nåværende form.**

5.2 Hypotese 1 - Medarbeidere

Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS bidrar til en positiv betydning for sine arbeidsoppgaver.

Resultatene fra kapittel 4 viser at det er ingen kausale sammenhenger mellom det å være enig at MAS fungerer i sin nåværende form og de ulike indikatorer vi har brukt.

I mange bedrifter så oppstår det situasjoner der medarbeidere får oppgaver delt ut, men ikke fulgt opp. Det ender med at ansatte kan slurve unna arbeidet sitt, som også kan gå utover andre kollegaer, og det kan forårsake dårlig stemning og arbeidskvalitet i det de gjør.

HR-innsatsen i virksomheter defineres i større grad som et virkemiddel for å realisere organisasjonens mål, i tillegg er kommunikasjon en viktig del av all form for ledelse og har vanligvis stor betydning både for medarbeiderens mulighet for utvikling, men også for lederens

mulighet til å påvirke medarbeideren i å realisere organisasjonens mål. Vi har lenge hørt at HR må bli mer strategisk. En leder kan gjøre så mye også påvirke sine medarbeidere til å yte mer på jobb.

Dialog og deltakelse er bærende ideer for medarbeidersamtalen. Utgangspunktet for denne dialogen er den enkelte medarbeiders jobberfaringer. Ved gjennomgang av arbeidsoppgaver kan medarbeideren ha helt andre erfaringer og oppfatninger av hva som er viktig, enn lederen. Åpen dialog og refleksjoner om slike forhold kan gi grunnlag for nye prioriteringer og endret atferd, i tillegg til at misforståelser, mistenksomhet og skuffelser kan forebygges og håndteres. Hovedprinsippet for en slik dialog mellom ledere og medarbeidere er at de to partene trenger hverandre og har noe eksklusivt å tilføre hverandre og den organisasjonen de er ansatt i. For at erfaringer som tas opp i en slik medarbeidersamtale, skal få konsekvenser for det daglige arbeidet og organisasjonens utvikling, har mange erfart at de tema som tas opp, må integreres i bedriftens øvrige styringssystemer (Einarsen & Skogstad, 2005;471).

P-verdien sier at det ikke er en samvariasjon slik vi påstår i vår hypotese mellom medarbeideres opplevelse av MAS fungerer i sin nåværende form og bidrar til en positiv betydning for deres oppgaver. Selv om svarene lå ganske likt, så er det ikke nok «bevis» for å bekrefte om det er en sammenheng.

Under halvparten mente at MAS fører til økt effektivitet for sine arbeidsoppgaver, noen mente at det ikke hadde noen betydning.

Hypotese 2: Det er en positiv sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS skaper en bedre relasjon mellom medarbeidere og ledere.

P-verdien ga ikke helt tilfredsstillende statistisk signifikansnivå på under 0.05 for å beholde hypotesen om at det er en sammenheng mellom variablene. Verdien er for svake for å bekrefte om påstandene er reelle.

Vi, som forsker, er i utgangspunktet ute etter å se en positiv sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS skaper en bedre relasjon mellom medarbeidere og ledere.

Einarsen og Skogstad (2005) har talt at i et arbeidsforhold vil noen være mest opptatt av gode samarbeidsrelasjoner, andre kan legge hovedvekten på økonomiske forhold så som lønn eller å skape overskudd i virksomheten. I den vestlige verden har en imidlertid identifisert to hovedtyper psykologiske kontrakter; nemlig *relasjonelle* og *transaksjonelle* (Herriot, 2001; Rousseau, 1995; Rousseau & Scalk, 2000). I den førstnevnte legges det avgjørende vekt på selve relasjonen mellom kontraktsholderne; en har forventninger om og forplikter seg til å ivareta gode samarbeidsforhold, det vil si å være lojal og å vise omsorg overfor hverandre.

De indikatorene vi har brukt for å bekrefte sammenhengen forteller oss at flertallet mener at relasjonen mellom dem og leder er uforandret, fåtall mener det har blitt litt bedre.

Hensikten med medarbeidersamtale er altså å sette medarbeideren i stand til å gjøre en bedre jobb. Dette skjer ved at man tar opp en rekke relevante temaer i løpet av samtalen.

Aslaug Mikkelsen foreslår følgende temaer i en medarbeidersamtale:

1. Tilbakemelding og evaluering av resultater fra året som har gått.
2. Avklaring av forventninger, arbeidsoppgaver og mål.
3. Kompetansebehov, kompetanseutvikling og karriere.
4. Samarbeid og kommunikasjon.
5. Helse, miljø og sikkerhet.

Mikkelsen, A. argumenterer for at en åpen og konstruktiv drøfting av disse temaene vil gi positive virkninger for både organisasjonen og medarbeideren. Organisasjonen tjener på at medarbeiderne har klare jobbkrav fordi dette skaper tillit, forutsigbarhet og følgelig også

motivasjon til å yte. Medarbeideren vet hva han skal strekke seg mot, og lederen blir utfordret på de forutsetninger som medarbeideren jobber under. Uten en slik gjensidig avklaring står man i fare for å skape utydelighet og misforhold mellom forventninger og resultater. En vel gjennomført medarbeidersamtale gir altså en vinn-vinnsituasjon for organisasjonen og medarbeiderne. Dette betinger at samtalen er godt forberedt, at man jobber systematisk gjennom temaene, og at man evner å knytte en rød tråd fra organisasjonens mål og ned til den enkelte medarbeider.

I følge teorien og tidligere forskning, så viser resultatet at medarbeidersamtale kan være et virkemiddel for å bidra til en bedre relasjonen mellom medarbeider og leder. Det vil også si at det er viktig at ansatte føler seg sett og hørt. Kommunikasjon mellom leder og ansatte har også mye å si. Gode relasjoner handler om gode samtaler og emosjonelle bånd og vil bidra til sterkere eierskap og forpliktende planer (Semundseth & (Wergeland Jenssen), 2015). Livet gir mange muligheter, og vi tror at dialog og gode samtaler er den aller mest effektive medisinen for oss som fortsatt liker å utvikle oss. Da er det viktig at ledere etablerer tydelige rammer og rom; tydelighet, trygghet, meningstoleranse og oppmerksomhet er viktige faktorer her.

I denne studien, så føler flere medarbeidere at MAS ikke har bidratt til noe forandringer i relasjon mellom leder og ansatt. Kun fåtall svarer at det har blitt litt bedre enn det var før MAS. Resultatene er ikke sterk nok til å støtte hypotesen om sammenheng. Her vil vi forkaste hypotesen om at det er en sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av at *MAS fungerer i sin nåværende form*.

Hypotese 3: det er en positiv sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS er en nyttig strategi verktøy for kompetanseutvikling.

Er MAS et nyttig utviklingsverktøy for kompetanseutvikling? Vi skal se hva medarbeiderne har svart på denne påstanden.

Medarbeidersamtalen kan ses på som en viktig arena når det kommer til kompetanseutvikling. Det er her man som leder og ansatt kan bli enige om hvilken kompetanse organisasjonen trenger og hvilken kompetanse den ansatte sitter på, og å få tettet dem kompetansehullene som måtte være til stede. Dersom den ansatte får tettet sine kompetansehull så kan det være med på å motivere den ansatte å få den til å føle en mestringsfølelse som den ikke har følt før.

Verden endrer seg raskt, så det er viktig at den ansatte er fleksibel og tilpasningsdyktig. Man må i dagens arbeidsliv kunne snu seg kjapt rundt for å tilpasse seg omverdenen og for å få til dette er det viktig med riktig kompetanse. Man kan ikke sitte og vente på at ting forandrer seg, kompetansen må være på plass allerede i det endringene skjer. Dette er like viktig både for organisasjonen som medarbeideren. Medarbeideren i dag kan ikke føle seg like trygg som den gjorde når den hadde sikret seg en fast jobb den gangen vi i hovedsak var et industrisamfunn. I dag kan den ansatte derimot skaffe seg en bedre trygghet dersom den vet at den sitter på mye kompetanse som organisasjonen har bruk for. Kanskje har den ansatte kompetanse innen ulike områder og kan derfor brukes i flere deler av organisasjonen. Nå en ansatt føler mestring, får den ansatte også ofte en følelse av trivsel og tilhørighet. Dette kan være med på å få den ansatte til å bli værende i organisasjonen, istedenfor å søke seg videre til nye utfordringer, så lenge den ansatte også føler at dagens jobb gir den utfordringer og mestringsfølelse.

Kompetanse vil alltid være bygd inn i virksomhetens teknologi og struktur. Men denne formen for kompetanse er strategisk. Forutsetningen for at den skal kunne utnyttes, økes endres eller tilpasses, er den dynamiske kompetanse som den enkelte ansatte representerer (Grimsø,2015, s.243)

Vi ser at vi må forbeholde oss at det er varierende resultater mellom den avhengige variabelen og de ulike indikatorene knyttet til den uavhengige variabelen.

Svarprosenten lå likt mellom svaralternativene; JA og NEI når vi spurte respondentene om de har fått bedre innsikt i sine utviklingsmuligheter på grunn av MAS. Men flertallet, 78.6%, svarte NEI på om det ble lagt planer for opplæring eller videreutdanning under medarbeidersamtalen. 50% svarte at medarbeidersamtalen har hatt en positiv betydning for sine utviklingsmuligheter, mens 50% svarte at MAS har ingen betydning.

Når vi spurte hvilke forventninger informanten hadde til medarbeidersamtale, så var det én som svarte; *«tilbakemeldinger, informasjon og utviklingsmuligheter»*.

Som forskere, så er vår fokus på at kompetanseutvikling vil være en nyttig strategisk verktøy og er en verdiskapning for bedriften eller organisasjonen. I dette tilfellet, så ble ikke kompetanseutvikling prioritert når medarbeidersamtale ble gjennomført. Halvparten av informantene svarte at de hadde helt grei innsikt før og etter medarbeidersamtale hvilke utviklingsmuligheter de hadde i forhold til karriere og kompetanse, men det ble ikke fulgt opp eller lagt planer for videre utdanning eller opplæring. 55.6% av ledere svarte JA på at medarbeidersamtale kan være et hjelpemiddel når det kommer til karriereutvikling. Men hvis medarbeidere skal ha muligheten til å utvikle seg, så må ledere til ta tak og følge opp.

Lai (2004) argumenterer for at kompetansetiltak er de investeringer som gjøres for å anskaffe, utvikle, mobilisere og eller avvikle kompetanse. Hun påpeker også at medarbeidersamtalen/utviklingssamtalen kan brukes som en del av kartleggingsverktøyet i forbindelse med kompetanseanalyse. Når medarbeidere har unike kunnskaper og ferdigheter, er det vanskeligere å erstatte dem enn andre medarbeidere som utfører mer rutinepregede og enkle oppgaver (Kuvaas og Dysvik, 2012). Kuvaas og Dysvik (2012) argumenterer videre at det ikke er sikkert at organisasjonen får beholde dem over tid dersom de ikke opplever mulighet til å videreutvikle seg og arbeide innen rammer de synes er akseptable.

På bakgrunn av overnevnte resultater vedrørende sammenhenger mellom disse variablene, sier dataresultatet at vi må forkaste hypotesen om at det er en sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og beholde nullhypotesen om at det er ikke er noen kausale sammenheng mellom disse variablene. De fleste spørsmålene hadde ikke tilfredsstillende statistisk signifikansnivå til å beholde hypotesen om sammenheng om at *MAS er et nyttig strategisk verktøy for kompetanseutvikling*.

5.3 Hypotese 1 - Ledere

Hypotese 1: *Det er en positiv sammenheng mellom lederes opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS er et nyttig styringsverktøy.*

Hensikten med medarbeidersamtale er at ledere kunne bruke samtalen som styringsverktøy i forbindelse med planlegging av arbeidsoppgaver, prioriteringer, kartlegging av kompetansebehov, er at den som trenger informasjonen får den - og får den direkte.

Kan ledere bruke medarbeidersamtale som styringsverktøy planleggings- og styringsverktøy for å nå mål og visjoner? - Mikkelsen (1996) hevder at medarbeidersamtaler tradisjonelt sett er et ledelsesverktøy som blir brukt til fordeling av arbeidsoppgaver, utvikling og tildeling av arbeidsmål i tillegg til kartlegging av kompetanse- og utviklingsbehov.

Enhver leder må ta til stilling til hvilke oppgaver som skal utføres og av hvem. Hvordan skal virksomheten tilrettelegge driften for å få løst sine oppgaver, og hva trenger de ansatte for å få utførte oppgavene sine uten at ressurser blir brukt feil eller at det oppstår et dårlig arbeidsmiljø.

Svaret på dette er klare mål og prioriteringer nedfelt i en virksomhetsplan som omfatter hele virksomheten. Medarbeidersamtalen kan være et møtested mellom arbeidstaker og arbeidsgiver hvor arbeidssituasjon, forbedringsmuligheter og tilbakemeldinger for dette, samt kompetansetiltak drøftes.

Medarbeidersamtalen kan bidra til å gjøre hver enkelt ansatt kjent med virksomhetens prioriteringer og dermed formålet med egne arbeidsoppgaver. For å utnytte forbedringspotensialet og utviklingsmuligheter er det derfor nødvendig å ha fokus både på den enkelte og helheten i virksomheten. Virksomheten oppnår best resultater dersom den enkelte får i størst mulig grad for gjøre det de er gode på. En medarbeidersamtale bør derfor ta sikte på å avdekke hva den enkelte føler seg best på, hva som gjør den enkelte fornøyd, positiv til egne oppgaver og stolt.

Slike medarbeidersamtaler hører derfor inn under administrativ HR, som omhandler målsetting, evalueringer av måloppnåelse og tilbakemeldinger på resultater eller atferd, beslutninger om forhold som lønn, trenings- og utviklingsbehov, forfremmelser, talentidentifikasjon og oppsigelser (Kuvvas & Dysvik, 2012).

I tillegg til den faglige siden av en medarbeidersamtale, vil en slik samtale åpne for at medarbeiderne kan- og bør- komme med innspill med henhold til egen arbeidssituasjon.

I denne undersøkelsen svarte ALLE ledere (9 ledere svarte på denne undersøkelsen) på at det er viktig å gjennomføre medarbeidersamtale. Men hva slags nytte er det de ser i å ha en medarbeidersamtale?

-
- MAS skaper god innsikt og forståelse for hvordan arbeidshverdagen er for den enkelte, og kan utarbeide konkrete mål for arbeid videre.
 - At man har struktur på samtalen mellom ansatte og leder.
 - Det å ha en «fortrolig» samtale med hver enkelt - hvor det er avsatt nok tid er fint. Bygger opp tillit. Blir bedre kjent. Ofte får jeg som leder tips til hva jeg kan gjøre bedre og det er nok vanskeligere å komme med slike innspill i en daglig stressituasjon. Mange ansatte forbedrer seg godt i forkant, og har tenkt godt gjennom hvordan de har det, og hva de vil ta opp.
 - En grei oppsummering og test på at vi oppfatter situasjonen likt. Også en arena for å ta opp det meste som ikke er naturlig i hverdagen. Planer for framtiden, kompetansekariere/annen karriere. For eldre arbeidstakere er framtidsplanene også interessante. Pensjon?
 - Få snakket om fremtiden, hvordan de har det på jobb og privat. Om de ansatte trenger mer kompetanse eller tilretteleggelse.
 - Ei samtale en ellers ikke setter av tid til. Bidrag til å opprettholde et godt arbeidsmiljø. Mulighet for meldinger begge veier, men ikke stedet for større endringer innspill fra ledelsen.
 - Det er bra å sette av tid til og kunne sitte i fred og ro å prate med medarbeideren om arbeidssituasjonen og arbeidsoppgavene. Det er den største nytten slik vi praktiserer det. Vi ønsker å kunne få mer ut av å prate med medarbeideren om arbeidssituasjonen og arbeidsoppgavene. Det er den største nytten slik vi praktiserer det. Vi ønsker å kunne få mer ut av medarbeidersamtalen ved å lage personlige mål for medarbeideren som knyttes til målene for avdelingen. Dette har vi ikke gjort enda.
 - En kan ta opp temaer som en ikke tar oppi daglig jobbsammenheng.
 - Det gir mulighet for en helhetlig statusgjennomgang for begge parter; status både for faglig utvikling og hva som motiverer den enkelte i hverdagen. Jobber i et lite miljø som for så vidt er oversiktlig og lett å lese, men oppleves likevel viktig å kjenne godt på «puls» hvor den enkelt står og hva tankene om fremtiden er. Problemet med medarbeidersamtalene er noe manglende forpliktelse til å følge opp målene – gjelder leder og medarbeider. Har denne type samtal fått et ufortjent «dårlig» rykte; burde kalles utviklingssamtale og følges opp bedre med

nok midler til kompetanseutvikling og større mål- resultatfokus for den enkelte enn hva som skjer i dag??

22.2% av ledere har fått opplæring når det kommer til å gjennomføre en medarbeidersamtale, mens 77.8% ikke har fått det.

Man ønsker å få mest mulig igjen av en medarbeidersamtale. Det er en av grunnen til at bedrifter, virksomheter, organisasjoner, osv. gjennomfører en slik samtale. En samtale som bare blir gjennomført bare for å få det unnagjort på grunn av (lover) og regler innfor virksomheten, vil bare kaste bort nødvendig tid til lederne. Vi mener at alle ledere bør trenes i å gjennomføre medarbeidersamtale for å få optimal utnyttelse av samtalen.

Vi spurte ledere om hva de mener er spesielt viktig å få med seg i en medarbeidersamtale:

- Har en fast mal som kommunen skal benytte.
 - Utviklingsmuligheter
 - Styrker
 - Svakheter
 - Forbedringspunkter
 - Forventningsavklaring mellom leder og ansatt – både til leder og den ansatte.
 - Særlig forholdet til nærmeste leder – fordi jeg selvsagt blir «blind» for min egen væremåte.
- Veldig nyttig å få innspill på hvordan jeg oppfattes – slik at jeg kan korrigere meg.

Og det psykososiale. Hvordan er forholdet mellom kollegaer – og hva gjør den enkelte ansatte for å bidra til felleskapet. Ofte skylder man på noen andre, og da er det greit å «minne» den ansatte på at hver enkelt har et ansvar for godt arbeidsmiljø.

- Kompetanseutvikling
- Tilrettelegging
- Trivsel
- Irritasjonsmomenter
- Ha en åpen dialog
- Et felles mål for året.
- Jeg synes det er viktig at leder og medarbeider gir hverandre tilbakemeldinger på hva som er bra og mindre bra både når det gjelder arbeidsoppgaver og trivsel.
- Jeg synes det psykososiale arbeidsmiljøet er like viktig å ta opp som det faglige. Dette påvirker hverandre.
- Et godt hjelpemiddel kan være en oversikt for hver ansatt med arbeidsoppgaver, kompetanse (utdanning, praksis, egenskaper, ferdigheter) og mål. For lett å se sammenheng mellom krav og behov for kompetanseutvikling i forhold til oppgavene. Kobling til mål bidrar også til effektivitet.

De fleste lederne har samme synspunkt når det kommer til medarbeidersamtalen. De ønsker å få noe ut av samtalen. Medarbeidersamtale er en mulighet for dem å gjøre forbedringer både arbeidsmessig og forholdsmessig. Men medarbeidersamtale hadde vært mere nyttig hvis alle ledere kunne ha fått en opplæring hvordan man gjennomfører en medarbeidersamtale, og forklart de viktigste grunnen til at en medarbeidersamtale er viktig. Da vil lederne få mest mulig av samtalen, og brukt informasjonen de får inn til å forandre på det negative og styre bedre.

Resultatet forteller oss at alle ledere som har svart på denne undersøkelsen mener det er nyttig med medarbeidersamtale. MAS hjelper ledere med å få et bedre innsikt og forståelse over arbeidshverdagen for den enkelte. Når de har oversikt over arbeidsforholdene, så vil det være lettere å styre medarbeidere mot målene som er knyttet til avdelingen. Vi kan dermed konkludere med at vi beholder hypotesen om at det er en positiv sammenheng mellom lederes opplevelse av at *Mas fungerer i sin nåværende form*.

Hypotese 2: *Det er en positiv sammenheng mellom lederes opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS skaper en bedre relasjon mellom leder og ansatte.*

I følge Kuvaas (2008) Så er tillit mellom medarbeider og leder en viktig faktor for om medarbeideren opplever medarbeidersamtalen som noe positivt eller ikke. Medarbeideren må kunne føle seg trygg på sin leder for å tørre å ta opp ulike ubehagelige temaer i medarbeidersamtalen. Så det å velge riktige ledere er en viktig faktor for å kunne oppnå gode resultater når det kommer til medarbeidersamtalen. Det er samtidig viktig at den ansatte og leder ikke blir for komfortable med hverandre sånn at samtalen går fra å omhandle jobb til å dreie seg og bare private temaer.

Vi skulle ønske at det var flere respondenter som svarte på undersøkelsen vår, da ville vi hatt mere data/tall å gå ut ifra.

I denne studien var forventningen til ledere ved bruk av MAS å skape tillit og ønsker at sine medarbeidere skal vite at de blir hørt og sett. Når man har et positivt arbeidsmiljø, så vil man samarbeide bedre sammen.

Eiarsen og Skogstad argumenterer for at dialog og deltakelse er bærende ideer for medarbeidersamtalen. Ledere har nytte av å forstå sine medarbeidere for å avklare, knytte bånd og skape respekt for hverandre.

Det er viktig å kommunisere med sine medarbeidere. Å vise omtanke for andre og å gi oppmerksomhet er noe av den sunneste atferden en kan tenke seg i et miljø. Arbeidsmiljø fylt med omsorg er best for å bli ytende og effektiv når det gjelder (Spurkeland, 2012).

Ut ifra dataene så vil vi konkluderer med at ledere synes at MAS er en viktig funksjon som bidrar til en bedre relasjon mellom ledere og ansatte.

Hypotese 3: Det er en positiv sammenheng mellom lederes opplevelse av at MAS fungerer i sin nåværende form, og at MAS bidrar til økt motivasjon blant medarbeidere.

Hvordan ser ledere på sammenhengen mellom MAS og motivasjon, og hvordan mener de at MAS kan brukes til å øke motivasjonen hos medarbeidere?

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007). Så er motivasjon forstått som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlingen og opprettholder og forsterker handlingen.

Det finnes to typer motivasjon. Indre motivasjon og ytre motivasjon. Indre motivasjon er motivasjon som er forankret i oss som mennesker. Det er motivasjon som driver oss fremover det er de motivasjonen som får medarbeideren til å yte det lille ekstra og får en gledes følelse når den mestrer nye arbeidsoppgaver og ikke har sikte på å få en belønning på bakgrunn av denne arbeidsoppgaven.

I studien så var 77.8% av lederne positiv på at MAS kan være med å påvirke motivasjonen og arbeidsinnsatsen til medarbeiderne hvis de blir sett og hørt, og at medarbeiderne hadde mulighet til å komme med innspill.

Ytre motivasjon er når det er ytre drivkrefter som drar oss fram for å motivere, som høyere lønn, bonuser eller lignende. Minuset med en sånn type motivasjon er at gleden ofte er kortvarig og at den ansatte blir mer opptatt av belønningen enn selve oppgaven som må gjennomføres for å få denne belønningen.

Når den ansatte opplever indre motivasjon knyttet til jobb og arbeidsoppgaver så får den ansatte til å føle tilknytning til organisasjonen og eierselskap i arbeidet som den ansatte utfører. Dette kan igjen føre til at den ansatte gjør det lille ekstra for at organisasjonen skal nå sine mål.

En leder svarer: *«Hvis samtalen blir tatt på alvor og det blir satt opp konkrete mål som videre blir fulgt opp kan dette påvirke motivasjonen positivt. Men ser de ansatte at det gjentatte ganger blir satt opp mål og de blir aldri fulgt opp vil ikke de ansatte se noe nytte i slike samtaler, og da kanskje gå utover motivasjonen».*

Nordaug (1987) hevder at jobbtilfredsstillelse og utviklingsmuligheter vil trolig bli viktigere for å fremme motivasjon blant arbeidere, og medarbeidersamtaler trekkes frem som et tiltak som kan rettes opp mot å følge opp og videreutvikle den enkelte medarbeiders motivasjon.

Samtlige ledere forklarte at MAS kan påvirke motivasjonen til medarbeidere hvis de fikk oppfølging og at det som blir tatt opp på samtalen; av problemer og arbeidsoppgaver blir tatt på alvor. Det var relativt like oppfatninger blant ledere på hva slags faktorer som motiverte deres ansatte.

Da vi spurte våre respondenter om det var en forbindelse mellom medarbeidersamtalen og motivasjon, mente samtlige at det var en sammenheng. Vi har ikke nok tallmessige

resultater til å bevise en forkasting eller beholde en hypotese. Men vi kan konkludere ut ifra det vi har fått inn av mykdata at MAS bidrar til økt motivasjon hvis medarbeidere blir sett og hørt. Det er også viktig for motivasjonen at tiltak og utvikling blir fulgt opp. Så vår konklusjon blir at det er en positiv sammenheng mellom lederes opplevelse av at **MAS fungerer i sin nåværende form.**

6. Konklusjon

På bakgrunn av våre forskningsspørsmål og problemstilling vil vi i dette kapittelet trekke konklusjoner ut fra vår studie og analyse.

I denne oppgaven ønsket vi å undersøke hvordan medarbeidersamtalen anvendes i en norsk kommune og hvilken nytte ledelsen og medarbeidere har av å bruke medarbeidersamtalen i organisasjonen.

Medarbeidersamtalen har utviklet seg til å bli det verktøyet den er i dag for å hjelpe bedrifter/virksomheter til å nå mål og visjoner. De viktige hovedfunksjonene i en medarbeidersamtale er å bruke den til å utforme mål, relasjonsbygging og kompetanseutvikling. Samtalen skal være med å bidra til å avklare forventninger og stillingskrav, ansvar og utvikling. Derfor er det viktig å forberede seg i god tid. Lær opp ledere til å gjennomføre en MAS og lær medarbeidere hva de ønsker å ta opp. Gjennomfør samtalen uforstyrret og legg en god plan for hva samtalen skal inneholde.

Dataanalysen vi har samlet inn avdekket i *hypotesetesting av medarbeidere* at medarbeiderne mener at det er ingen relevant sammenheng mellom medarbeidersamtalen og deres opplevelse av at MAS bidrar til en positiv betydning for deres arbeidsoppgaver, eller bedre relasjon mellom dem og ledere. Og det er heller ingen relevant sammenheng medarbeideres opplevelse av at MAS er et nyttig strategisk verktøy for kompetanseutvikling i denne kommunen vi undersøkte. Vi merket også at medarbeidere hadde litt forventninger til medarbeidersamtalen, men det ble bare til «en samtale med spørsmål» uten oppfølging eller utvikling.

Videre i dataanalyse for *ledere* avdekket resultatene at lederne mener det er relevant sammenheng mellom medarbeidersamtalen og deres opplevelse av at MAS er et nyttig strategisk verktøy, og at lederne føler at MAS bidrar til en bedre relasjon mellom dem og sine ansatte. Det er også en enighet blant lederne om at medarbeidersamtaler kan være et effektivt verktøy for å styrke motivasjonen blant de ansatte. De mente at det er viktig hvis medarbeiderne blir sett og hørt, i tillegg at tiltak og problemer blir fulgt opp hvis det skal øke motivasjonen blant medarbeidere. Ellers har de inntrykk av at trivsel, godt arbeidsmiljø, mestringsfølelse,

forventningsavklaring, involvering, god kommunikasjon, varierte arbeidsoppgaver er viktige motivasjonsfaktorer

Studien viser at ledere er mer positivt innstilte til medarbeidersamtalen og anerkjenner potensialet den har som strategisk verktøy. De har gjort seg forstått at ikke medarbeidersamtalen fører til økt motivasjon i seg selv, men at det krever kommunikasjon, fokus og innsats fra både ledere og medarbeideres side for at dette skal kunne skje.

Medarbeidernes var ikke like positivt innstilt at medarbeidersamtalen fungerer i sin nåværende form. De ønsket mere oppfølging og utvikling siden MAS som blir anvendt i dag ikke bidrar så mye til deres karriere og kompetanseutvikling.

Literaturliste

Christophersen, A. K., Elstad, E. & Turmo, A. (2010, nr. 3): *De menneskelige relasjonenes betydning for lærernes ytelse* [Artikkel]. Bedre Skole, s. 30.

Einarsen & Skogstad (red.) Den dyktige medarbeider. *Behov og forventninger*. (2005). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Grimsø, R, E.(2015). *Personaladministrasjon* (5.utg): Gyldendal Norske Forlag.

Gripsrud, J. (2007): *Mediekultur, mediesamfunn, 3.utg*. Universitetsforlaget.

Grønmo, S. (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder, 2.utg*. Fagbokforlaget, Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen ,D , I & Thorsvik, J.(2007):*Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utg.Fagbokforlaget

Johannessen, A. m.fler, (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, 4.utg*. Abstrakt forlag

Kuvaas, B. (2008): *Lønnsomhet gjennom menneskelige relasjoner*. Fagbokforlaget

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012): *Lønnsomhet gjennom menneskelig ressurser. HRM, 2.utg*. Universitetsforlaget.

Lai, L. (2004): *Strategisk kompetansestyring, 2.utg*. Fagbokforlaget

Mikkelsen, A. (2002): *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*. Cappelen.

Nordhaug, O. (1987): *Kompetanse, organisasjon og ledelse*, Tano Aschehoug forlaget

Nordhaug, O. (1993): *Kompetansestyring*, Tano Aschehoug forlaget.

Nordhaug, O. (2002): *Ledelse av menneskelige ressurser- Målrettet personal og kompetanseledelse*. 3.utg. Universitetsforlaget

Ringdal, K. (2007): *Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*, 2.utg. Fagbokforlaget.

Rørvik, K, A. (1998). *Moderne Organisasjoner- Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget

Segmundseth, R. Med bidra fra Wergeland-Jenssen, E. (2015): *Medarbeiderboken*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Spurkeland, J. Relasjonskompetanse (2012): resultater gjennom samhandling. Universitetsforlaget.

Wollebæk, K. (1989) *Medarbeidersamtaler Hvordan og hvorfor*. Universitetsforlaget.

.

Elektroniske referanser

(<http://www.dagensperspektiv.no/nyttig/maler/medarbeidersamtale>)

<http://docplayer.me/2718364-Heidi-lien-hilde-elisabeth-lorentzen-medarbeidersamtalen-et-ledelsesverktøy.html>

<http://www.dagensperspektiv.no/nyttig/maler/medarbeidersamtale>

Kap.3-Utvalg:<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/medisin-og-helse/kvalitativ-forskning/3-utvalgsstrategi/>

7. Norsk sammendrag

Medarbeidersamtalen er temaet i denne studien. Vi har i denne oppgaven hatt som mål å finne ut om leder og medarbeider i en norsk kommune har noen nytte av å gjennomføre medarbeidersamtale. Medarbeidersamtalen har hatt en stor utvikling, men det er fremdeles mange som ser på den som noe obligatorisk fremfor at den kan ha noen nytteverdi. Det var dette vi ønsket å finne ut mer av i denne oppgaven. Problemstillingen i denne oppgaven er derfor: <<**Hva er nytteverdien av medarbeidersamtalen i en norsk kommune**>>

For å finne svar på vår problemstilling har vi valgt å bruke både kvalitativ og kvantitativ metode. Vi utformet et spørreskjema som var delt inn i en type spørsmål til leder og en annen type spørsmål til medarbeiderne. Mens medarbeiderne sin del var en mer kvantitativ tilnærming med mer lukkede spørsmål. Så var lederne sine spørsmål åpnere tekstbokser som dem kunne skrive i.

Oppgaven er delt inn i flere deler. Den starter med en innledning til tema og problemstillingen og beveger seg videre til et teorikapittel hvor vi legger vekt på mas sin historie, hva mas er, hvordan det kan brukes som et ledelsesverktøy. Videre kommer vi til metodekapittelet. Her blir det lagt frem valg av metode og begrunnelsen for metodene vi har valgt. Videre så kommer presentasjon av data og resultater fra våre undersøkelser våre funn fra spørreundersøkelsen blir så tatt med videre i drøftingsdelen og blir satt opp mot teorien for videre sammenligning og analysering. I konklusjonen presenteres resultater og svar på vår problemstilling.

I vår studie kommer vi frem til at medarbeidersamtalen ikke har noen positiv effekt på medarbeiderne sine arbeidsoppgaver, eller at den er med på å bedre relasjonen mellom medarbeider og leder. Det kommer også frem i denne studien av medarbeideren heller ikke mener at medarbeidersamtalen kan være med på å fremme kompetanseutvikling

Når det kommer til lederne så ser vi at dem mener at medarbeidersamtalen er et nyttig strategisk verktøy.

Studiene viser at lederne er mer positivt innstilt til medarbeidersamtalen, og ser hvilket potensiale medarbeidersamtalen har. Medarbeideren er imidlertid mindre positive til

medarbeidersamtalen sånn den er i dag, men ser at den kan ha et potensiale med mer oppfølging.

8. Engelsk sammendrag (abstract)

Performance appraisal is the theme of this study. We have in this study tried to find out if the manager and the employees in a Norwegian county has any benefit of executing the performance appraisal. Performance appraisal has developed enormously, but there are still many who thinks it is mandatory and that it hasn't any benefit for the organisation or the employed. This is what we like to find the answer to.

The research questions are "what's the value of performance appraisal in a Norwegian county"

To find the answer to our research questions decided to use both qualitative and quantitative methods. We designed a questionnaire which was divided into a type of question, one type to the leaders and another type of issue to the employees. The questions for the employees we used quantitative methods and for the leaders we used qualitative methods.

This study is divided in to several parts. It starts with an introduction and moves on to the theory chapter, were we emphasizes the history of the performance appraisal, what the performance appraisal are and if it can be used as a management tools. Then we move over to the chapter of the method and the method that we have selected. Then we move over to the presentations of the results we got from over study. The results from our study we use in the discussion part and compare it to the theory part. From tis we get a conclusion.

The results from our study tells us that the performance appraisal don't have any positive impact on employees and their jobs, or that it helps to improve the relationships between employees and leaders. It is also evident in this study of the employee nor believe that performance appraisal can help to promote skills development.

When it comes to leaders we see that they believe that performance appraisal is a useful strategic tool. The studies show that managers are more positive about the performance review, and look what potential performance appraisal has. Employees are less positive about the performance appraisal that way it is today, but seeing that it may have potential with more follow-up.

.

9. Vedlegg 1 Intervjuguide

9.1 Intervjuguide medarbeider

1. Intervjuguide medarbeidere
2. Stillingstype?
3. Kjønn?
4. Alder?
5. Har du hatt medarbeidersamtale siste året?
6. Ser du på medarbeidersamtalen som et nyttig verktøy når det kommer til effektivitet?
7. Hvor ofte har du medarbeidersamtale?
8. Har du hatt oppfølgingssamtale?
9. Hvem hadde du medarbeidersamtalen med?
10. Hadde du før medarbeidersamtalen god innsikt i kommunen sine visjoner?
11. Hadde du før medarbeidersamtalen god innsikt i kommunen sine mål?
12. Hadde du før medarbeidersamtalen god innsikt i oppgavene til din avdeling?
13. Hadde du før medarbeidersamtalen god innsikt i dine oppgaver?
14. Hadde du før medarbeidersamtalen god innsikt i dine utviklingsmuligheter?
15. Har du på grunn av medarbeidersamtalen fått bedre innsikt i kommunen sine visjoner?
16. Har du på grunn av medarbeidersamtalen fått bedre innsikt i kommunen sine mål?

-
17. Har du på grunn av medarbeidersamtalen fått bedre innsikt i oppgavene til din avdeling?
 18. Har du på grunn av medarbeidersamtalen fått bedre innsikt i dine oppgaver?
 19. Har du på grunn av medarbeidersamtalen fått bedre innsikt i dine utviklingsmuligheter?
 20. Ble det under samtalen avdekket problemer som ikke var diskutert tidligere?
 21. Ble dere under samtalen enige m tiltak for å løse problemer?
 22. Er eventuelle tiltak fulgt opp?
 23. Var det ting som du ønsket å ta opp som ikke ble diskutert i medarbeidersamtalen?
 24. Har det oppstått nye problemer som følge av medarbeidersamtalen?
 25. Hvordan er forholdet ditt til sjef/leder?
 26. Hvordan er forholdet ditt til kollegaer?
 27. Hvordan er forholdet ditt til sjef/leder etter medarbeidersamtalen?
 28. Ble det under medarbeidersamtalen lagt planer for opplæring/videreutdanning?
 29. Hvilke forventninger hadde du til medarbeidersamtalen? (beskriv med tre ord)
 30. Synes du at medarbeidersamtalen har vært nyttig?
 31. Dersom du mener at medarbeidersamtalen var mindre nyttig eller unyttig så kryss av på spørsmålene under. Hva mener du dette skyldes? Mulig å sette flere kryss
- Leder/sjef(uinteressert, ikke forberedt eller usikker)
 - Dårlig forberedelser(for kort tid til å forberede seg, dårlig skjemaer)
 - Deg(vanskelig for å åpne deg/komme til orde)
 - Dårlig forhold mellom leder og ansatt
 - Dårlig tidspunkt
 - Tid

- Anette. Utdyp:

32. Føler du at medarbeidersamtalen har hatt en positiv, negativ eller ingen betydning for din(e)

- Arbeidsoppgaver
- Opplæring
- Arbeidsmiljø
- Utviklingsmuligheter

33. Har du noen tips til hvordan medarbeidersamtalen kan forbedres?

9.2 Intervjuguide leder/sjef

1. Intervjuguide Leder/sjef
2. Stillingstype?
3. Kjønn?
4. Alder?
5. Kan du fortelle litt om hvordan dere gjennomfører en medarbeidersamtale?
6. Hva slags nytte ser du i å ha medarbeidersamtale?
7. Føler du at det er nyttig å gjennomføre medarbeidersamtale med dine ansatte?
8. Har du noen mulighet til å følge opp målene som blir satt under medarbeidersamtalen?
9. Hva legger du i begrepet medarbeidersamtale?
10. Bruker du mye tid og ressurser på gjennomføre en medarbeidersamtale?
11. Tror du at medarbeidersamtalen kan være med på å påvirke motivasjonen og arbeidsinnsatsen til di ansatte?
12. På hvilken måte tror du at medarbeidersamtalen kan være med på å påvirke motivasjonen til di ansatte?
13. Kan medarbeidersamtalen være et hjelpemiddel når det kommer til karriereutvikling?
14. Er det noe spesielt som du mener er viktig å få med i medarbeidersamtalen?
15. Har du fått noen spesiell opplæring når det kommer til å gjennomføre en medarbeidersamtale?



Avtale om elektronisk tilgjengeliggjøring i Høgskolen i Hedmarks åpne institusjonelle arkiv (BRAGE Hihm)

Denne avtalen er inngått mellom: Høgskolen i Hedmark v/Høgskolebiblioteket

og

Denne avtalen gjelder fra, og

gjelder ☐ til en av partene i avtalen ønsker å avslutte

avtalen ☐

gjelder til

1. Tillatelse til å tilgjengeliggjøre elektronisk dokument i Brage

1.1. Forfatteren gir herved Hihm vederlagsfri rett til å arkivere og gjøre tilgjengelig sine vitenskapelige publikasjoner i Brage Hihm, noe som innebærer offentliggjøring på Internett. Forfatteren beholder opphavsretten til dokumentet, ifølge lov om opphavsrett til åndsverk av 12. mai 1961 (åndsverkloven) med senere endringer: <http://www.lovdata.no/all/nl-19610512-002.html>. Avtalen gjelder kun dokumenter som godkjennes ut fra gjeldende kvalitetskriterier for Brage Hihm.

1.2. Forfatteren forstår at tilgjengeliggjøring via Internett medfører at andre nettsteder kan lenke til dokumentet, og at brukere av disse nettstedene kan laste ned dokumentet hvis de ønsker. Hvis forfatteren har planer om å publisere dokumentet senere, via et forlag eller i et tidsskrift, må han/hun være klar over at ikke alle tidsskrift/forlag er villige til å publisere et vitenskapelig arbeid dersom det først har vært gjort åpent tilgjengelig på Internett.

1.3. Ved tilgjengeliggjøring i Brage Hihm kan dokumentet underlegges en Creative Commons-lisens, men kun hvis forlag/tidsskrift tillater det. Biblioteket sjekker dette, se også punkt 2.5. Hvis dokumentet underlegges en Creative Commons-lisens, innebærer det at andre kan bruke elementer fra ditt arbeid fritt i sin forskning, men de forplikter seg til å kreditere deg i henhold til standard regelverk. Dersom ikke noe annet avtales gjør vi dokumenter tilgjengelige under en såkalt CC-BY-NC-ND-lisens. Den tillater ingen kommersiell bruk eller endringer av ditt verk uten innhenting av spesiell tillatelse.

Les mer om Creative Commons her: <http://creativecommons.org/>

Ønsker du at dine publikasjoner skal legges ut med Creative Commons-lisens når forlag/tidsskrift tillater det?

Ja ☐

Nei ☐

2. Hihm sine rettigheter og plikter/ansvar

2.1. Hihm skal gjøre dokumentet tilgjengelig slik det ble levert til Hihm, med tekst, tabeller, grafikk, bilder med mer, men med de tekniske tilpasninger som anses nødvendig for tilgjengeliggjøring på Internett.

2.2. Hihm skal søke å beskytte dokumentet mot å bli endret av uvedkommende/tredjepart så langt dette er mulig med de tekniske løsninger vi benytter. Hihm har rett til å gjøre dokumentet tilgjengelig på Internett på en slik måte at det er mulig å ta utskrift av dokumentet.

2.3. Hihm får ikke rådighet over dokumentet utover det som er fastsatt i denne avtalen.

2.4. Hihm er ikke ansvarlig for innholdet i dokumenter tilgjengeliggjort via Brage, eller for forfatterens opptreden/handlinger for øvrig. Hihm har ikke noe ansvar for eventuelle skader oppstått i sammenheng med denne avtalen, med mindre skaden(e) skyldes forsett eller grov uaktsomhet fra Hihm eller fra noen Hihm svarer for. Ansvarer omfatter ikke i noe tilfelle indirekte skader. Dersom Hihm skulle bli gjort erstatningsansvarlig overfor tredjepart på grunn av at forfatteren ikke oppfyller sine plikter etter denne avtalen, skal forfatteren holde Hihm skadesløs.

2.5. Hihm skal på forhånd innhente tillatelse fra eventuelle forlag/tidsskrift som har rettigheter til dokumentet. Dette gjøres av Høgskolebiblioteket.

3. Forfatterens plikter/ansvar

3.1. Forfattere oppfordres ved inngåelse av avtaler med tidsskrifter og forlag til i størst mulig grad å ivareta Hihm sine rettigheter til å få gjøre tilgjengelig hans/hennes publikasjoner i Brage Hihm, f.eks. ved å velge Open Access-tidsskrifter som publiseringskanal.

3.2. Forfatteren garanterer at hun/han er opphav til dokumentet, sammen med eventuelle medforfattere, og at samtykke fra medforfatterne er innhentet. Om dokumentet eller deler av dokumentet inneholder fotografier, tegninger eller annet opphavsrettslig beskyttet materiale, skal forfatteren ha innhentet skriftlig tillatelse fra tredjemann på forhånd.

3.3. Forfatteren garanterer at dokumentet ikke inneholder materiale som kan anses å stride mot gjeldende norsk rett, eller lenker eller koblinger til slikt materiale.

4. Overføring og opphør av avtalen

4.1. Hihm kan bare overføre sine rettigheter og/eller plikter i henhold til denne avtalen til tredjepart hvis forfatterens interesser etter avtalen blir ivaretatt i overføringsavtalen. Overføring kan kun skje med forfatterens skriftlige samtykke.

4.2. Hihm har en ubegrenset rett til, på saklig grunnlag, å avbryte tilgjengeliggjøringen av et dokument.

4.3. Forfatteren står fritt til ikke å fornye avtalen ved avtaletidens utløp. Forfatteren har råderett over sitt eget arbeid, og kan derfor når som helst kreve at et dokument ikke skal gjøres tilgjengelig i Brage Hihm, eller at det skal fjernes fra Brage Hihm. Avtalen kan sies opp med tre måneders varsel.

For Hihm:

Forfatteren:

Sted / dato:

Sted / dato:

Vennligst signer og returner avtalen.

Avtalen arkiveres i Hihm sitt arkivsystem og er tilgjengelig for begge parter